

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO**  
**GESTÃO DE NEGÓCIOS**

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO NA ANÁLISE DE CRÉDITO**

**CURITIBA**  
**2013**

**CRISTINA CARVALHO CORREIA KRAUSS**

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO NA ANÁLISE DE CRÉDITO**

Monografia apresentada como requisito para obtenção de Grau de Especialista do Curso de Pós Graduação da Universidade Federal do Paraná, Curso de Especialização em Gestão de Negócios, Turma 2012.

Orientador: Prof. Dr. Egon Walter Wildauer.

**CURITIBA**

**2013**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): CRISTINA CARVALHO CORREIA KRAUSS

TÍTULO DO TRABALHO: SISTEMA DE INFORMAÇÃO NA ANÁLISE DE CRÉDITO

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: EGON WALTER WILDAUER

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

APROVO O TRABALHO. TRATA-SE DO TEMA SI NA ANÁLISE DE CRÉDITO. ESTÁ BEM CONTEXTUALIZADA, POSSUI ESCOPOS E OBJETIVOS CLAROS E DEFINIDOS. APRESENTA BOM FUNDAMENTADO COM UM MÉTODO DE APRESENTAR SOLUÇÃO BASEADO NO QUE O CURSO SE PROPOZ. S.M.T. É O PARECER.

NOTA: 90 ( NOVE

) ASSINATURA:

Prof. Dr. Egon Walter Wildauer  
Dep. de Ciência e Gestão da Informação - UFPR  
Matrícula 184.632

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 90 ( noventa

) ASSINATURA:

Prof. Dr. Vicente Pacheco  
Departamento de Contabilidade  
Matrícula 20650-0342783

CONCEITO FINAL: 90 ( noventa )

COORDENADOR DO CURSO: LUIZ CARLOS DE SOUZA

ASSINATURA: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

*Dedico esse trabalho ao meu esposo, pelo apoio, compreensão e carinho que me incentivam a buscar o aperfeiçoamento e atingir os objetivos. E também ao meu filho Cristian que mesmo em meu ventre, já participa de mais um passo na minha formação profissional e pessoal.*

*Há tantos a agradecer, não somente por terem ensinado, mas por terem nos feito aprender! A palavra mestre, nunca fará justiça aos professores dedicados, aos quais, sem nomear terão meu eterno agradecimento.*

*A minha família, que nos momentos de ausência dedicados ao estudo, sempre fizeram entender que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente.*

*Por final, aquele que me permitiu tudo isso, ao longo de toda a vida, a Você meu Deus. Reconheço cada vez mais em todos os momentos, que Você é o maior mestre, que uma pessoa pode conhecer e reconhecer.*

## Índice

1	Introdução .....	7
2	Literatura Pertinente.....	8
2.1	Crédito .....	8
2.1.1	Definições de Crédito .....	8
2.1.2	Avaliação de Crédito .....	9
2.1.3	Risco de Crédito .....	10
2.1.4	Os 5 C's do Crédito.....	12
2.1.5	Modalidades de Crédito.....	14
2.1.6	Métodos para Avaliar o Cliente .....	16
2.1.7	Processo de Concessão de Crédito .....	18
2.1.8	Elaboração da Ficha de Análise.....	19
2.1.9	Política de Crédito .....	19
2.1.10	Processo de Performance .....	20
2.2	Análise de Crédito.....	21
2.2.1	Executar uma Avaliação Financeira Completa.....	22
2.2.2	Decisão de Crédito .....	22
2.2.3	Cadastro do Cliente.....	24
2.2.4	Capacidade de Repagamento .....	25
2.2.5	Garantias.....	25
2.2.6	Objetividade .....	26
2.2.7	Formalização do Crédito .....	27
2.3	Sistema de Informação .....	28
2.3.1	Definição de Sistema de Informação.....	28
2.3.2	Missão do Sistema de Informação .....	30
2.3.3	Visão do Sistema de Informação.....	30

2.3.4	Cenários da Visão .....	31
2.3.5	Valores de Sistema de Informação.....	32
2.3.6	Definição de Valores .....	32
2.3.7	Modelos de Informação e suas Etapas .....	33
2.3.8	Etapas dos Fatores Críticos de Sucesso.....	35
2.3.9	Tipos de sistemas de Informação.....	42
2.3.10	Benefícios dos Sistemas Informativos .....	43
2.3.11	Sistemas de Informações Operacionais .....	44
2.3.12	Sistemas de Informações do Conhecimento .....	45
2.3.13	Sistemas de Informações Tático ou Gerencial .....	45
2.3.14	Características dos Sistemas de Informação Gerencial .....	46
2.3.15	Sistemas de Informações Estratégicas.....	47
2.3.16	Sistemas Integrados e Sistemas de Informação Gerencial .....	48
3	Sistema de Busca de Informação Externa .....	51
3.1	Bureau de Crédito.....	52
3.1.1	Bureau Públicos .....	52
3.1.2	Bureau Privados.....	52
3.2	Tipos de Informação .....	53
3.3	Conhecendo os Bureaus.....	54
3.3.1	Sobre a Serasa.....	55
3.3.2	Sobre a Equifax.....	60
3.3.3	Sobre a ACP .....	62
4	Métodos Estatísticos de Escoragem .....	66
4.1	Análise Estatísticas – Escores de Cliente .....	67
4.2	Teste Não Paramétricos .....	71
5	Exemplo de Utilização de Bureau Externo .....	75
6	Conclusão .....	82

7	Referências Bibliográficas.....	84
8	Anexos .....	87
8.1	Anexo – Lei Federal 12.527 – Acesso a Informação – Receita Federal .....	87
8.2	Anexo – Sistema de Informação de Crédito do Banco Central .....	90
8.3	Anexo – Código de Ética da Associação Comercial .....	94
8.4	Anexo – Estatuto da Associação Comercial .....	117



# 1 Introdução

Crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela retorne a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado. A entrega do crédito deve ser feita com sucesso para ambos os lados, evitando perdas.

Sistemas de informações estão a cada dia mais sofisticados propondo mudanças nos processos, estruturas e estratégias de negócios, computadores oferecem mais seus recursos gerando e disponibilizando mais as informações.

Combinando o que é crédito à importância de um sistema de informação, o presente trabalho demonstra como funciona a concessão de crédito para um cliente (pessoa física ou jurídica) dentro de uma instituição financeira, evidenciando como os sistemas de informações são fundamentais para que isso ocorra.

O objetivo geral está em evidenciar como o Sistema de Informação busca dados em bancos externos (Bureau Externo) e utiliza essa informação em seu benefício na análise de crédito de seus clientes. Através de um exemplo real, será possível evidenciar os pontos positivos da utilização do bureau.

No enquadramento metodológico serão utilizados dados qualitativos, onde teremos as descrições dos processos de crédito, como efetuar uma análise de concessão e alguns conceitos sobre os sistemas de informações e suas classificações. E também dados quantitativos, através de um dos indicadores financeiros mais importantes, o índice de inadimplência será evidenciado a melhora na análise das propostas fazendo uso da informação externa.

Ao final desse trabalho será comprovado que a entrega de crédito com sucesso para ambos os lados, tanto para quem concede quanto para quem recebe, necessita de informação útil e com qualidade a fim de minimizar os riscos e perdas financeiras, que essas informações necessitam de um sistema para serem gerenciadas, melhor informação significa diretamente melhores clientes.

Palavras chave: sistema de informação, análise de crédito, bureau externo.

## 2 Literatura Pertinente

Neste capítulo serão abordados temas chaves para o desenvolvimento desse trabalho, alguns autores mostram o que é crédito e suas principais definições, como realizar uma análise de crédito da melhor forma, e também os principais conceitos dos sistemas de informações.

### 2.1 Crédito

O que é crédito? Quais suas principais definições? Como ocorre o início do relacionamento com o cliente dentro de uma instituição financeira? Como acontece a liberação do crédito pelo sistema avaliador?

#### 2.1.1 Definições de Crédito

Crédito segundo o professor Mario Henrique Simonsen é a possibilidade de concretizar-se o “escambo” e/ou “troca de produtos/serviços (mercadorias)” em uma economia sem dinheiro, sem a figura do Estado e/ou, da figura institucional.

Para BERNI (1999), crédito é um conceito presente no dia a dia das empresas e das pessoas. Estamos à volta da equação simples: a consoante de nossos recursos finitos com o conjunto de nossas imaginações e necessidades infinitas – “existem mais maneiras de se gastar dinheiro, por exemplo, do que de ganha-lo”, assim sendo a procura por Crédito para satisfazer ao elenco de necessidades, desde as mais elementares até as mais ousadas e imagináveis.

Crédito demonstra a confiabilidade que uma pessoa tem por outra, em um determinado assunto. Significa confiar que outrem irá honrar seus compromissos, nas datas pactuadas anteriormente. (BLATT,1999)

O crédito é sempre dedicado a obter e manter clientes ativos de boa qualidade, isto requer um conjunto de cliente comprometidos com a solidez, prudência, profissionalismo e disciplina ao se aplicar o padrão elevado e consistente de habilidades de Crédito e Risco. (BERNI,1999).

As novas regras estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional, sob a Resolução 2.682, em março de 2004, instituem o provisionamento de crédito em liquidação, baseando-se na avaliação da qualidade das carteiras dos bancos. Baseados nas informações internas e externas sobre os clientes (garantias, prazos, capacidade de pagamento e outras), os bancos terão que classificar as operações de crédito utilizando critérios verificáveis. O grande desafio para o mercado financeiro, como pode ser observado, depende da avaliação de risco de clientes para determinar o volume de empréstimos e a taxa a ser cobrada pelos bancos.

### 2.1.2 Avaliação de Crédito

Um procedimento disciplinado para a avaliação da operação de crédito é um elemento essencial no processo de aprovação da mesma, sendo vital para preservar a qualidade dos ativos, minimizar os inativos não rentáveis e as perdas. (CAQUETTE, 1999)

A avaliação do crédito é seguida de regras contidas dentro um sistema com parâmetro, cuja abordagem disciplinar deve-se: considerar se a operação de crédito esta de acordo com os parâmetros estabelecidos dentro da instituição financeira e a busca por enfatizar o relacionamento com o cliente.

As decisões sobre os produtos devem antecipar e corresponder às necessidades do negocio e as mudanças de ambiente. Verifica-se quando o crédito é explícito (faz parte do bem), seja ele produto / serviço em determinado mercado.

Alguns aspectos chaves para análise do crédito é a avaliação do ambiente, que significa identificar as oportunidades e riscos, sejam esses riscos sociais, políticos, econômicos, competitivos ou legislações. (CAQUETTE, 1999)

Outro aspecto seria a avaliação do negócio, nesse caso seria feito um levantamento das forças e fraquezas (infraestrutura), se mal planejado leva tempo para resolver, gera desgaste e imagem ruim ao produto.

O mercado alvo que compreende a geografia, características similares dos clientes também são classificados como aspectos chaves de avaliação, ou ainda se que tipo de produto está oferecendo parcelado x rotativo + direto x indireto + com garantia x sem garantia.

Esses aspectos pensam em lucratividade e no desenvolvimento de um modelo ideal de rentabilidade, as revisões periódicas dos processos visam não repetir os erros e sim repetir os acertos.

Os fatores citados acima enfatizam a análise positiva do crédito, e os fatores citados abaixo, devem ser planejados para evitar o insucesso de um produto de crédito – Características do Produto e seus processos de venda e manutenção -, destaque para alguns deles: (SILVA, 1997)

- Público Alvo (a quem será oferecido determinado produto)
- Forma de pagamento (quais serão as condições oferecidas para quitação da dívida)
- Meios de pagamento (pagamentos serão realizados por boletos bancários, débitos em conta corrente, cartões de crédito ou outros métodos)
- Canais de vendas (como esses produtos serão oferecidos aos clientes, vendas em lojas, ligações telefônicas, mensagens eletrônicas por e-mails ou celulares)
- Sistemas de concessão e manutenção (sistema que ajuda na aprovação inicial do crédito e sua manutenção, ou seja, quais outros produtos poderão ser oferecidos para um mesmo cliente).
- Suporte ao cliente - intermediário / lojista e final (acompanhar a movimentação financeira do cliente, pensando sempre no produto a ser oferecido no momento certo para a necessidade do cliente)
- Relacionamento com clientes - intermediário / lojista e final (atribuições especializadas e de apoio)
- Controles operacionais (serviços de análise)
- Informações gerenciais (relatórios)
- Sistema de gestão (controladorias)

### 2.1.3 Risco de Crédito

“Sem números, não há vantagem nem probabilidades: sem vantagem e probabilidades, o único meio de lidar com o Risco é apelar para os deuses e o destino. Sem números, o Risco é uma questão de pura CORAGEM”. (BERNI, 1999).

É imperativo reconhecer que a qualquer crédito esta associada à noção de risco, pelo simples fato de envolver expectativas quanto ao recebimento da parte cedida, o mais antigo dos riscos financeiros é o risco de crédito. Desde antes da existência dos bancos, as avaliações sobre crédito para fins comerciais já existiam.

Os processos de aprovação de risco deverão ser eficientes e efetivos para acelerar a tomada de decisão, levando em consideração revisão periódica das operações pelos responsáveis de Risco, revisão periódica das garantias das operações existentes, acompanhamento das concentrações de crédito em nível macro, acompanhamento central de determinado setores e produtos específicos. (BLATT,1999)

Risco faz parte do negócio, não existe risco Zero, o que se busca é a otimização do Risco, nem sempre a sua diminuição, através de decisões objetivas que são as informações gerenciais realizadas através de uma clara leitura das estatísticas comportamentais das operações. Um painel de controle contendo todas as informações relevantes ao negócio é o que direciona as decisões.

Uso de modelos estatísticos na tomada de decisão viabilizando um controle e gestão do custo operacional para grandes volumes aumenta a qualidade da decisão, tentando mapear qual o risco ideal possível, cada recompensa (receita) esperada está associada um Risco.

As decisões são essencialmente objetivas e voltadas para a maximização do resultado do todo. Modelos híbridos de decisões, objetivos e subjetivos, são também possíveis, dependendo do negocio e do custo operacional envolvido.

Praticamente todas as políticas financeiras das empresas comerciais e industriais, utilizam o crédito como forma de elevar as vendas, fazer aquisições, suprir necessidades de caixa e aumentar a capacidade de produção. A função dos bancos é administrar recursos de terceiros, fornecer crédito ao comércio, às empresas prestadoras de serviços, a indústria e às pessoas físicas. As instituições financeiras (bancos comerciais, sociedades de arrendamento mercantil “leasing” e financeiras) precisam administrar de maneira mais eficaz suas carteiras de empréstimos, para não causar prejuízos aos seus clientes e acionistas. (SILVA,1997)

### 2.1.4 Os 5 C's do Crédito

A abordagem tradicional de crédito consiste em avaliar alguns aspectos do tomador, sendo comumente conhecida como a análise dos 5 C's: Capital, Capacidade, Condições, Caráter e Colateral. Derivando das dimensões podemos citar também os "C's" do crédito como: Conglomerado, Controle e Concorrência. Esse tipo de análise é predominantemente subjetivo e depende de "especialistas" em crédito.

GITMAN (1997:697) refere-se às dimensões "caráter" e "capacidade" como sendo as de maior importância para auxiliar o analista na concessão de crédito.

- **Caráter**

Refere-se ao risco moral, ou seja, à intenção do cliente de pagar ou não os compromissos assumidos, sendo o primeiro fator de seleção do cliente (BLATT, 1999:42).

A pontualidade do cliente no pagamento de suas obrigações é fator relevante na apuração do caráter do cliente, segundo SILVA (1997:77), podendo ser identificada por meio dos registros internos do banco ou o uso das informações comerciais e bancárias.

Avaliar o caráter do cliente, nem sempre é uma tarefa fácil, pois podem existir casos em que o atraso do pagamento, não significa que o cliente ou empresa não tenha intenção de pagar suas dívidas, portanto, antes de tomar qualquer decisão a respeito da reputação do cliente, é importante levantar informações no mercado.

- **Capacidade**

Refere-se à habilidade dos indivíduos em administrar seu negócio, para que possam pagar suas dívidas e gerar lucro, segundo vários autores.

O autor GITMAN (1997:696) tem a definição para "capacidade" como sendo possível o cliente saldar os créditos recebidos, sendo assim, a capacidade de pagamento do indivíduo ou empresa.

Devemos assim relacionar o fator "capacidade" à competência, competitividade e aspecto técnico do negócio a ser financiado, e não somente à capacidade de pagamento.

- **Capital**

O autor BLATT (1999:42) define “capital” como sendo a fonte de receita do cliente, ou seja, quais as origens de seus recursos, sua frequência e consistência.

“Capital” refere-se à condição financeira do cliente, no que se refere ao patrimônio líquido disponível para saldar suas dívidas.

A recomendação de BERNI (1999:04), é que os empréstimos não sejam superiores a 1/3 dos recursos disponíveis pelo cliente capital, reservas e lucros.

O Capital é um fator indispensável para auxiliar o analista na decisão do crédito, sendo uma informação de muito valor para a determinação da capacidade de pagamento do cliente.

- **Condição**

São fatores econômicos e setoriais que podem diminuir ou aumentar o risco do cliente, são compostos pela política assumida pelo governo, fatores regionais, concorrência, eventos naturais e conjuntura internacional.

Quaisquer umas das partes envolvidas na transação podem ser afetadas pelas políticas econômicas e empresariais, bem como os bens envolvidos no negócio. (GITMAN 1997:697).

- **Collateral**

Refere-se como sendo a capacidade do indivíduo ou empresa de oferecer garantias complementares para a segurança ao crédito solicitado, segundo SILVA (1997:96).

No caso de falência, o ativo deverá ser utilizado para saldar a operação de crédito, nesse caso, as garantias precisam ser muito bem selecionadas e representarem valores acima que os valores emprestados. Na avaliação dessas garantias reais a liquidez, a depreciação, a localização, as despesas com a venda, a capacidade de comercialização, os custos com manutenção e o valor venal do bem ligado ao negócio, devem ser muito bem avaliadas.

Em anos mais recentes, especialmente a partir da década de 1950, ocorreram desenvolvimentos importantes na análise de crédito. O uso de técnicas quantitativas foi incorporado. Ratings, scoring, o modelo Z de Altman, modelos econo-métricos,

expert systems, bureaus externos e redes neurais passaram a fazer parte dos recursos utilizados pelas áreas de crédito.

O analista de crédito deve possuir uma grande quantidade de informações para a decisão da concessão de crédito. A concessão de crédito é reflexo da multiplicidade, qualidade e origem das informações do proponente (tomador de crédito) e dever ser avaliado e administrado a partir da qualidade das informações disponíveis. A concessão de crédito está relacionada com a disponibilidade do crédito (valor) mediante a promessa de quitação.

A relação de confiança entre o tomador de crédito e instituição deve ser transparente demonstrando que o devedor irá honrar com seus compromissos acordados previamente, em outras palavras o risco de perda do crédito relaciona-se com a incapacidade de pagamento da referida operação de concessão, estes riscos estão ligados com os fatores internos e externos que podem prejudicar o montante concedido.

Conforme GITMAN (1997:203), retorno é considerado o total dos lucros ganhos ou prejuízos acumulados resultantes de um investimento durante um determinado período de tempo.

A relação risco x retorno, está implícita, e ligada em qualquer operação de crédito, pois as medidas de risco e o grau de inadimplência determinam as políticas e a administração do capital e dos recursos disponíveis.

#### 2.1.5 Modalidades de Crédito

O risco de crédito para pessoas físicas varia, de acordo com o cliente, tipo de produto, serviços e o tipo de entidade que concede o crédito, de forma geral existem atualmente duas modalidades macros na concessão de crédito: (BERNI,1999)

##### **Concedidos por Empresas Comerciais:**

As empresas comerciais de médio porte (Small) operam nesta modalidade de crédito atingindo principalmente as vendas ao público e as empresas cujo histórico de crédito do cliente ou da empresa, não apresenta ocorrências negativas. A análise é feita diretamente relacionada à capacidade de pagamento da dívida, desta



maneira a análise é feita de forma superficial, consequentemente existe um aumento do risco, ou seja, o risco é alto.

Nas empresas comerciais de maior dimensão (Corporate), são criadas linhas de crédito especiais, isso ocorre em virtude das parcerias entre entidades financeiras legalmente situadas, com grande know na concessão de crédito. Neste caso a entidade financeira é responsável pelo colhimento dos documentos e comprovantes necessários para a concessão de crédito.

### **Concedidos por Instituições Financeiras**

Nas instituições financeiras a análise de crédito é feita de forma automática quando se trata de concessão de crédito massificado, portanto o risco de crédito é exaustivamente analisado e controlado, quer seja para pessoas físicas ou pessoas jurídicas, é claro que para cada uma desses segmentos existe o risco diferenciado, neste caso é necessário que os analistas de crédito sejam treinados em cada segmento.

No mercado atual de crédito, é possível encontrarmos linhas de crédito para habitação, automóveis novos e usados, compra de eletrodomésticos, compra de computadores, crédito pessoal e etc. Para as empresas em geral encontra-se linha de crédito para a compra de equipamentos de informática, financiamento de fluxo de caixa, compra de matéria prima, investimentos em infraestrutura, investimento para projetos, etc..

Para a concessão de crédito para pessoas físicas ou para pessoas jurídicas o risco é avaliado inicialmente pelo cadastro do cliente, não esquecendo de analisar sua capacidade de pagamento, no caso de pessoas jurídicas deve-se analisar capacidade de geração de caixa, demonstrações financeiras, os rácios financeiros, carteira de cobrança, endividamento etc; em ambos os casos o analista deve procurar identificar a destinação do crédito.

Em alguns casos quando o cliente apresenta um risco mais elevado que os demais clientes, é possível solicitar um avalista de modo a reduzir o risco, em alguns casos outras garantias de pagamento são solicitadas, por exemplo, bens em nome do titular; etc.

Quando a empresa oferece um risco de crédito mais elevado, são solicitadas as garantias para a operação, porém o montante de crédito concedido é muito mais volumoso em termos financeiros.

#### 2.1.6 Métodos para Avaliar o Cliente

A avaliação do potencial do cliente é o reflexo do relacionamento que possui com a Instituição Financeira através do comportamento na utilização dos produtos e serviços, tempo de relacionamento. A análise e administração baseiam-se no processamento das informações cadastrais e históricas do cliente.( BERNI,1999)

- *Método de Análise para Concessão de Crédito*

É um documento que contém as informações que permitirão emitir um parecer sobre a operação de crédito. Serve de ponto de partida para uma análise de crédito mais aprofundada, deve ser um instrumento útil e de preenchimento rápido e simples.

Pode ou não incluir uma proposta de crédito, mas tem que ter em conta as necessidades específicas da empresa/instituição. Na classificação do risco de crédito anteriormente definido, consideramos a ficha cadastral como sendo a principal avaliação inicial de crédito, porém o histórico do cliente ou da empresa proponente ao crédito é de suma importância no deferimento da concessão.

No histórico de crédito podemos analisar seu comportamento no mercado financeiro. Na ficha cadastral analisamos sua capacidade de pagamento frente ao empréstimo concedido. Em uma ficha cadastral normalmente analisamos os seguintes parâmetros:

- **Caráter do cliente:** é normalmente o primeiro fator de seleção dos clientes, revela a intenção de pagar ou não os compromissos assumidos, o indicador mais óbvio da probabilidade do cliente vir a pagar as suas dívidas é o seu histórico como tomador de crédito. A pontualidade do cliente no pagamento das suas obrigações é um fator relevante para apurar o seu caráter. Os sistemas modernos de

informática auxiliam no levantamento do histórico do cliente, as informações estão dispostas em bancos de dados comerciais e bancários. Existem casos em que o cliente ou empresa por motivos econômicos não saldou suas dívidas no tempo correto, nestes casos é necessária uma análise mais detalhista.

Para BERNI (1999), temos as seguintes análises a serem feitas:

- Capacidade de gestão: é a capacidade do tomador de crédito para gerir o seu negócio, a fim de gerar lucro e pagar as suas obrigações, honrando os seus compromissos. Em outras palavras, capacidade significa o potencial do cliente para saldar os créditos recebidos, a capacidade levará em conta não só a capacidade de pagamento, mas também a competência, a competitividade e os aspectos técnicos do negócio a ser financiado, o valor, a origem, a previsão de recebimento dos valores, entre outros fatores.
- Valor do patrimônio: O valor do patrimônio está relacionado com a saúde financeira do cliente ou da empresa no que diz respeito às suas obrigações em saldar seus créditos recebidos, no caso das empresas um dos critérios para avaliar é a dimensão do capital integralizado juntamente com seus acionistas.
- Garantias de crédito: procura assegurar a garantia de pagamento do crédito que foi solicitado. Deve-se verificar se a garantia é coerente com o crédito solicitado, no mínimo deve representar valores iguais ou superiores aos montantes solicitados. Normalmente são aceitos ativos complementares que o tomador do crédito apresenta como garantias, no caso de insolvência o ativo deve pagar a operação de crédito. Para a avaliação das garantias reais deve-se ter em conta a liquidez, a depreciabilidade, a capacidade de comercialização da garantia, a localização, os custos de manutenção e as despesas de venda.
- Riscos externos: São fatores econômicos e setoriais que podem aumentar ou diminuir o risco do cliente. Normalmente, são compostos pela política governamental, a conjuntura internacional, a concorrência, fatores regionais e eventos naturais.

O método mais simples de avaliação do risco de crédito, consiste na atribuição de valores aos parâmetros históricos - cada analista considera um parecer sobre a ficha antes de emitir a análise final. O resultado deve proceder com os níveis

de aprovação, por exemplo, “Credito aprovado” ou “Crédito negado”.(PEREIRA, 1997)

São vários os atributos a serem analisados, os indicadores incluídos nos parâmetros "caráter do cliente" e "capacidade de gestão", indicam o comportamento do cliente.

É possível representar o risco de crédito de um cliente por meio de equações, como as seguintes (PEREIRA, 1997)

Risco de crédito = Caráter do cliente + Capacidade de gestão + Valor do patrimônio + Garantias de crédito + Envolvente contextual.

Caráter do cliente = Pontualidade no pagamento das dívidas + informações negativas + atributos demográficos (idade, estado civil, renda declarada, casa própria, tempo de residência, tempo emprego, etc.).

Capacidade de gestão = Análise das demonstrações financeiras + capacidade de pagamento.

Valor do patrimônio = comprovação do valor patrimonial dos bens + Valor de mercado (só se o cliente for uma empresa; é o valor a que o capital da empresa seria vendido em determinado momento).

Garantias de crédito = Liquidez (capacidade de o cliente pagar as suas dívidas) + Valor de mercado (quando o cliente é uma empresa) + formalização do contrato (as cláusulas do contrato podem exigir determinadas garantias de pagamento das dívidas, por exemplo, a existência de um fiador ou avalista).

Riscos externos = É uma análise puramente qualitativa das condições do mercado que a empresa não pode controlar, mas que influenciam o risco de crédito.

### 2.1.7 Processo de Concessão de Crédito

Para iniciar o processo de concessão de crédito devemos coletar informações sobre o cliente através de uma Ficha para Análise (SILVA, 1997)

### 2.1.8 Elaboração da Ficha de Análise

Uma vez avaliado o risco e emitido um parecer favorável em relação à concessão de crédito, deve ser elaborada uma proposta de crédito. Esta inclui:

- A definição da forma como a operação foi realizada;
- O nome de quem autorizou a operação;
- Os dados pessoais do tomador do crédito e do avalista (caso exista);
- A descrição da operação: valor, prazo, forma de pagamento, garantias, etc.

As conclusões das análises realizadas, nomeadamente a descrição dos resultados das pesquisas realizadas para a emissão do parecer.

A proposta de crédito deverá ser elaborada tendo sempre em conta a política de crédito, que norteia as tomadas de decisão em relação ao crédito. Nela deve estar definido o tipo de crédito que a empresa deve conceder aos seus clientes bem como os resultados que se pretendem alcançar com estas operações.

### 2.1.9 Política de Crédito

Para ser bem sucedida, a política de crédito terá a atenção nos seguintes aspectos:( BLATT, 1999)

**Legislação e normas legais:** as empresas devem estar atentas à legislação vigente para que não incorram em riscos desnecessários.

**Posicionamento estratégico da empresa:** definição do público alvo (pessoas físicas e/ou jurídicas), da área geográfica de atuação, quais os produtos que vai operar (leasing, por exemplo) e em que mercados vão atuar.

**Resultados que a empresa deseja atingir:** quanto é que a empresa espera ter como resultado? Quais os objetivos de negócio? Pessoas com objetivos mais agressivos tendem a adotar uma política de crédito com mais disposição para a tomada de risco. Assim, podemos concluir que o nível de exposição ao risco mais o resultado ou retorno esperado é o que irá determinar a política de crédito.

**Poderes de decisão: definição de quem e como será feita a concessão de crédito.**

A política de crédito ao consumidor é formalizada com o mesmo processo usado para aprovar novos de produto de crédito, ou modificações nesta mesma política. Uma vez que ela é implementada e seguida, torna-se possível acompanhar o sucesso ou a falha dos vários elementos incluídos no processo de iniciação ao crédito, controle de retenção e no processo de cobrança. Com a aprovação feita de forma adequada, as políticas poderão sempre ser modificadas. Mas sem a orientação de uma norma, o comportamento da gerência é bastante difícil de ser controlado.

#### 2.1.10 Processo de Performance

Segue abaixo, alguns pontos que evidenciam como é medida a performance do cliente: (BLATT, 1999)

- Possuir um sistema de *scoring*, aprovado e validado estatisticamente, implantado para cada produto massificado de crédito ao consumidor.
- Ter uma política firme e definida quanto aos padrões de exceções (acima e abaixo do ponto de corte), e monitorar o desempenho contra estes padrões.
- Utilizar um método sistemático para detectar e reduzir a incidência de erros na *scoring*.
- Conhecer a base sobre a qual foi estabelecidos o ponto de corte da *scoring* e o impacto potencial na relação risco/recompensa em aumentá-lo ou diminuí-lo.
- Possuir um método formal para validar os sistemas de *scoring* periodicamente.
- Possuir um sistema padrão para o desenvolvimento dos programas de mala direta.

## 2.2 Análise de Crédito

O conjunto de regras existente no sistema local de aprovação de uma instituição promove a conferência da política do produto / modalidade e a permissão ou bloqueio do exercício da alçada gerencial. (SILVA, 1999)

Para tanto é obrigatório que o gerente de relacionamento antes de registrar os dados da proposta da operação no sistema, análise previamente as condições e dados do cliente a fim de que forme sua opinião sobre a operação.

Somente após sua previa análise e concordância é que os dados da proposta devem ser preenchidos. Isso enfatiza a direta responsabilidade do gerente de relacionamento / deferidor de acordo com o segmento no processo de concessão ou renovação de crédito ou risco, que por sua vez é determinada pela sua vontade em fazer a operação.

Para a permissão do exercício da alçada gerencial, o sistema possui a flexibilidade de algum parâmetro e considera que o gerente de relacionamento / deferidor já tem prévio conhecimento dos fatos pertinente ao seu cliente ao preencher uma proposta de crédito.

Alguns tópicos a serem seguidos quando da avaliação de operações (PALUDO,2008):

- Desenvolver um conhecimento detalhado dos negócios do cliente, seu setor de atuação e posição no mercado, concorrência e ciclos de produção.
- Enfatizar o relacionamento ao invés de transações isoladas.
- Considerar inicialmente se a operação esta de acordo com os parâmetros estabelecidos nas diretrizes ou políticas de crédito vigente na instituição financeira.
- Manter padrões de crédito a todo o momento a resistir a tentação de afrouxa-los, simplesmente para aumentar aos resultados no cumprimento de metas.
- Conhecer o Cliente
- Assegurar que a racionalidade seja priorizadas no julgamento do crédito.

- Entender a estrutura administrativa do cliente, em particular a concentração de controle num indivíduo, a secessão na administração, a extensão do controle de gerenciamento e as habilidades.
- Identificar a sua dependência de mercados em particular, locais ou cliente / fornecedores e familiarizar-se com os seus produtos.
- Organizar reuniões regulares, bem como visitas ao cliente mantendo as informações atualizadas no sistema de cadastro e no relatório de visita.

### 2.2.1 Executar uma Avaliação Financeira Completa

Uma avaliação financeira completa é realizada para se efetuar uma análise crítica das fontes e da capacidade de repagamento do cliente, entendendo onde for possível, o fluxo de caixa desse cliente, dispendendo de especial atenção nas despesas não incluídas no balanço geral e nos compromissos futuros, analisando por completo o impacto de negócios recentes ou adquirido, avaliando o perfil da maturidade das tomadas de empréstimos e a habilidade de refinanciar no futuro. O nível de endividamento do cliente na instituição financeira e no mercado financeiro, por meio de uma consulta a Central de Risco, bureau externo vinculado ao Banco Central, que será visto no próximo capítulo deste trabalho. (PEREIRA,1997)

### 2.2.2 Decisão de Crédito

A decisão de crédito consiste na ultima etapa do processo, para tanto torna-se imprescindível a avaliação de operação em si pelo gerente de relacionamento, ou seja, a análise crítica dos diversos fatores que envolvem a operação, entre as quais destacamos: (PEREIRA, 1997)

- Finalidade dos recursos
- Motivo que originou a necessidade em recorrer a instituição financeira
- Qual o prazo solicitado e por que ou por quais motivos o cliente necessita desse prazo.



- Alternativas que o cliente possui obtenção dos recursos de que necessita.
- Quais as fontes de recursos que serão utilizadas para pagar a operação e qualidade destas fontes de recursos.
- Se o cliente possui um plano de contingencia para o não cumprimento das projeções de recebimento, ou seja, se o cliente não receber conforme o projetado, quais serão suas alternativas para resolver a situação.
- Quais as garantias oferecidas para a operação
- Qual o preço e a taxa que deve ser cobrado em relação ao risco que esta sendo assumido

O deferidor ou analista deve ser um “avaliador de gastos” do solicitante de credito, devendo conversar com o tomador potencial sobre a finalidade dos recursos e atuar como orientador, onde poderá aumentar a probabilidade de receber o valor eventualmente emprestado e incrementar o nível do relacionamento.

Para a concessão de operação de crédito, um conjunto de fundamentos básicos devem ser observados com relação ao cliente, a fim de que o deferimento ocorra de forma segura, isenta de sentimentalismos, respeitando a boa técnica da instituição financeira, contribuindo sobremaneira para a formação de carteira de empréstimos seleta e de liquidez garantida.

Conhecer o cliente é o primeiro elemento que se faz necessário para uma boa análise da proposta de operações de crédito, quanto mais soubermos a seu respeito, melhor será a qualidade da análise a ser feita, implica em verificar como seus negócios são conduzidos, ou seja, lisura, legalidade, e igualmente importante conhecer seu fluxo de caixa, suas demonstrações contábeis e atestar o grau de confiabilidade destes instrumentos. (PALUDO,2008)

Em se tratando de empresa, entender como é administrada, como atua em seus negócios, como agem com seus clientes, se se produtos ou serviços possuem qualidade comprovada, como é sua conduta no mercado em que atua, como é sua relação junto aos seus credores e como é sua reputação entre os concorrentes, são informações valiosas, sendo também importante conhecer o setor de atuação da empresa e suas particularidade.

É natural que todo empresário / administrador, quando questionado, de maior ênfase nos pontos positivos de seus negócios, mas os pontos negativos na maioria das vezes são os mais relevantes, assim a habilidade do interlocutor, gerente de relacionamento, em abordar questões critica proporcionara um conhecimento melhor do negocio, conhecer em especial o ramo de atividade, setor de atuação, produto, empresas similares.

Em se tratando de pessoa Física, é importante saber qual sua atividade e de onde originam suas receitas ou ganhos, se são fixos ou dependem do grau de sucesso. Tratando-se de assalariado, qual tem sido o desempenho da empresa onde trabalha.

A movimentação da conta corrente e o score comportamental de um cliente são importantes fontes de informação que demonstram o comportamento do cliente ao longo do tempo. Estas fontes devem ser observadas sempre, sobretudo quando o cliente solicita uma operação de crédito em uma instituição financeira.

Cabe ao gerente de relacionamento da conta estar sempre presente junto ao cliente a fim de acompanhar a performance, principalmente quando da existência de operações de crédito e garantias oferecidas que estas garantias sejam de fato mitigadoras de risco na operação realizada.

### 2.2.3 Cadastro do Cliente

É constituído de um conjunto de dados e informações a respeito da pessoa física ou jurídica para conceder operações de crédito com os níveis de segurança desejados. Porem, desde que, contempladas com outros tipos de informações, cujo conteúdo seja de alta qualidade. Quando estamos falando em especial de pessoa física este elemento torna-se indispensável para a análise de risco e deve envolver os sócios e administradores da empresa. (SILVA , 1997)

O cadastro deve conter informações preciosas sobre a situação da empresa, especialmente em relação a sua condição econômica financeira revelada pela sua analise financeira (balanços) que possibilitara ao analista estabelecer o grau de exposição de risco que aquela concessão de crédito enseja.

É importante que haja uma grande preocupação em relação a qualidade das informações cadastrais colhidas do cliente, uma vez que este documento deverá confirmar tudo o que o gerente de relacionamento sabe e conhece acerca do mesmo e quando uma proposta de crédito estiver sendo recomendada por ele á uma instancia superior de avaliação de crédito, por meio das informações cadastrais apresentadas e outras informações que acompanham a proposta, será confirmado o parecer do mesmo.

#### 2.2.4 Capacidade de Repagamento

Tratando-se de pessoa jurídica, a capacidade de repagamento de um cliente deverá ser medida face a performance que o vem obtendo em suas demonstrações contábeis, a capacidade de repagamento esta diretamente relacionada a condição econômico-financeira apresentada pelo cliente. (SILVA, 1997)

Caso seja pessoa física, esta capacidade deverá ser avaliada quanto ao seu perfil sócio-econômico, procurando-se confrontar o rendimento liquido do cliente com suas despesas atuais e futuras, bem como o seu comportamento como correntista o que muito contribuirá para a conclusão e tomada de decisão.

#### 2.2.5 Garantias

A melhor garantia é sem duvida a certeza do recebimento da operação de crédito no vencimento. No entanto, outras devem ser analisadas pelo seu grau de liquidez. Os bens oferecidos em garantia devem ter boa liquidez e valor de mercado compatível, objetivando uma eventual venda judicial ou extrajudicial. (PALUDO,2008)

A solicitação e negociação de garantias é pratica normal nas instituições, devendo ser negociada com os clientes de forma transparente. Partindo do pressuposto de que o cliente tem a intenção de liquidar a operação no vencimento, ele não teria motivos para não oferecer garantias adequadas ao risco.

Garantias também não são os elementos mais importantes na análise de concessão de crédito, por não se tratar de um fato de pagamento e sim um lastro a que se pode recorrer emergencialmente em caso de inadimplência. Ela é um acessório da operação de crédito que juntamente com a taxa praticada e a demonstração plena da capacidade de pagamento, devem dar ao analista de crédito o conforto necessário ao deferimento da operação proposta.

Se houver garantias na operação, as mesmas devem ser registradas no sistema dentro da regra vigente para cada tipo de garantia.

#### 2.2.6 Objetividade

A boa técnica deve sobrepor ao “feeling”, quando este não estiver uma sustentação lógica e estiver baseado em conceitos meramente subjetivos. O fato é que uma decisão de crédito baseada exclusivamente em “feeling”, ausente de informação, ponderações técnicas e conclusões adequadas, envolvem um risco elevadíssimo de insucesso, frustração e prejuízo. (PALUDO, 2008)

A operação definida nestas bases onde se obteve um total sucesso ao final, ou seja, o cliente liquidou o empréstimo no vencimento, deve ser encarada como caso fortuito, mero evento ocasional ou uma coincidência agradável.

O histórico de um cliente dentro de uma instituição financeira é um fator importantíssimo para análise de crédito. A boa “performance” em termos de reciprocidade, rentabilidade, pontualidade na realização dos compromissos e o uso adequado do seu limite de crédito, sem repetidas ocorrências de excessos e sem emissão de cheque sem fundos, demonstram a sua real condição financeira. (GITMAN, 1997)

Ao analisar a proposta de crédito do cliente, deve-se tomar cuidado de não prender-se a somente a situação conjuntural do cliente, ou seja, como esta a situação do cliente hoje, sendo de extrema importância conhecer quais são as perspectivas do cliente no futuro, principalmente nas operações de longo prazo, onde a possibilidade de mudança no mercado ou segmento de atuação junto ao mercado financeiro, de um modo geral, ocorre com muita rapidez. (GITMAN, 1997)

Uma regra básica que deve sempre reger a concessão de crédito é a não concentração de risco, seja no caso do tomador, empresa e cliente pertencentes a um mesmo grupo econômico, sacado de títulos de crédito e ou prestação de garantias pessoais e outros. Isto é tarefa fundamental do gerente de relacionamento, que deve zelar para que isto não ocorra em sua unidade de negócios.

Outra concentração de risco é o que se refere a manutenção de crédito a membros de uma mesma família, onde a fonte de renda seja única, que extrapole a capacidade de pagamento do cliente.

O parecer do gerente de relacionamento na proposta de operação de crédito é fundamental para uma boa análise da operação, considerando ser ele o mediador e quem conhece o cliente. Porém para agilizar e dar qualidade a análise, deve-se definir bem a recomendação da operação com parecer objetivo, transparente e conclusivo.

Será considerado como parte importante na decisão, sendo o gerente o único responsável, onde o conteúdo da proposta, parecer e cadastros serão considerados como verdadeiros. No entanto, caso o parecer não reflita a realidade da operação e ou a situação do cliente, não deverá provocar indução inadequada ao deferimento da proposta, cabendo aos deferidores das instancias superiores a orientação aos gerentes ou outras medidas que se fizerem necessárias.

#### 2.2.7 Formalização do Crédito

Diferente de uma captação onde os recursos ficam em poder das instituições financeiras, um empréstimo requer maiores cuidados quanto à formalização da operação e o correto registro da garantia nos sistemas adequados.(SILVA, 1997)

Os contratos, anexos, garantias, assinaturas, seguros e outros devem ser e estar corretamente preenchidos, assinados, registrados e arquivos, obedecendo as instruções normativas de cada operação.

Nos casos onde não ocorrer a liquidação da operação normalmente no vencimento necessite cobrar o cliente judicialmente, a correta formalização da operação será de fundamental importância para o sucesso no retorno dos recursos.

As análises setoriais constituem-se em um importante elemento que integra a análise de propostas de crédito para pessoas físicas e as jurídicas. As abordagens feitas visam trazer a luz, as características e riscos macros estratégicos inerentes aos setores econômicos a fim de fornecer subsídios para avaliar o presente e principalmente o futuro quanto ao reflexo de (SILVA, 1997)

- Alterações conjunturais na economia como na taxa de juros, nas políticas cambial, fiscal e monetária.
- Aspectos mercadológicos como novos concorrentes, inclusive estrangeiros, fusões, mudanças tecnológicas, sazonalidades.
- Aspectos políticos como, abertura de mercado, formação de blocos econômicos, Leis, Decretos, Medidas Provisórias na esfera do governo.
- Impactos de risco externos (países, crises e conflitos) , ou seja, fatores que independentemente da habilidade e capacidade financeira do tomador, afetem sua condição de sobrevivência.

## 2.3 Sistema de Informação

Na atualidade vivemos na era da informação, exigindo das organizações uma gestão eficiente, a qual pode ser facilitada pela utilização de recursos inteligentes oferecidos pela tecnologia de informação e sistemas de informação.(FERNANDES, 1992)

### 2.3.1 Definição de Sistema de Informação

A tecnologia de informação oferece recursos tecnológicos e computacionais para a geração de informações, e os sistemas de informação estão cada vez mais sofisticados, propondo mudanças nos processos, estrutura e estratégia de negócios.(GIL,1999)

Não se admite hoje uma empresa que queira competir com vantagem, sem a utilização dessas ferramentas, estes fatos abrem lacunas para que os novos gestores, com novas visões busquem o aperfeiçoamento contínuo para suas

empresas, o desenvolvimento e a crescente evolução das organizações é fruto da evolução do conhecimento e da informação.

As transformações decorrentes do desenvolvimento tecnológico nas áreas de informação e comunicação afetaram significativamente a sociedade, para acompanhar tais transformações, tanto as pessoas quanto as organizações buscam formas mais rápidas para se inserir no modelo da era da informação, o qual é necessário ter em mente a tecnologia de informação e os sistemas de informação como grandes precursores e responsáveis pelo valor adicional às tomadas de decisões.

O sistema de informação (SI) é o elemento principal da elaboração desse projeto, pois a informação será a ferramenta necessária para análise desse crédito.

Como estaremos abordando a análise automática e também a análise manual, a primeira feita diretamente pelo sistema e a segunda com interferência de um operador de crédito, analisando as telas de informações.

Ou seja, teremos um sistema composto de um subsistema automatizado e de um subsistema social. O primeiro consiste dos meios automatizados (máquinas, computadores, redes de comunicação) que interligam os elementos do subsistema social. O segundo inclui as pessoas, processos, informações e documentos.

Define-se sistema de informação (SI) como um sistema cujo elemento principal é a informação. Geralmente, um SI é composto de um subsistema social e de um subsistema automatizado.

O primeiro inclui as pessoas, processos, informações e documentos. O segundo consiste dos meios automatizados (máquinas, computadores, redes de comunicação) que interligam os elementos do subsistema social. (OLIVEIRA,1992)

O SI é algo maior que um software, pois além de incluir o hardware e o software, também inclui os processos (e seus agentes) que são executados fora das máquinas.

Isto implica em que pessoas que não usam computadores também façam parte do sistema e, conseqüentemente, necessitem ser observadas e guiadas pelos processos de planejamento e análise de sistemas.

O perigo de não se dar atenção ao aspecto social é que os sistemas automatizados (incluindo o software), não sejam eficazes ou não possam ser utilizados, apesar de estarem funcionando perfeitamente (pelo menos, em ambientes de teste).

No ambiente real, os aspectos sociais interferem e muito no funcionamento do SI, os processos podem ser modificados em razão de aspectos sociais não bem controlados, por esta razão, é que existem muitos sistemas que após implantados acabam não sendo utilizados ou até mesmo trazendo prejuízos ou dificultando o trabalho nas organizações.

### 2.3.2 Missão do Sistema de Informação

A principal missão para um sistema de informação é disponibilizar tais sistemas de informação orientados para o aumento da eficiência das organizações, estabelecendo parcerias de negócio rentáveis e duradouras. (OLIVEIRA,2000)

A missão da informação tem sido parte do trabalho e da vida, assim como da história humana, desde o incio dos tempos. Talvez da primeira declaração que possamos recordar esteja em Genises: Sede fecundos e multiplica-vos, enchei a terra e sujeitai-a;dominai sobre os peixes do mar, sobre as aves dos ceus e sobre todo animal que rasteja pela terra .

Missão (razão de ser), da visão (ideal desejado), e dos valores da organização. Esses enunciados serão os pilares de todo um conceito, visto que são os pilares da própria organização. Ignorá-los seria desprezar o porquê de a organização existir e não ter a mínima idéia de onde se espera chegar com as ações pretendidas. (OLIVEIRA, 2000)

### 2.3.3 Visão do Sistema de Informação

No estabelecimento da visão olha-se para o futuro e define-se como se espera que a organização seja vista e reconhecida por colaboradores, clientes, fornecedores, concorrentes e pela sociedade. (OLIVEIRA, 2000)



A visão deve traduzir o consenso dos membros da organização sobre o futuro que se deseja. Ela deve descrever com clareza um futuro ideal para a empresa e ser flexível às mudanças ambientais.

A visão não é adivinhação: é um misto de racionalidade e desejo, que procura explicitar o que a instituição quer atingir.

Deve ser positiva e expressar uma situação futura ambiciosa, quase um sonho, mas não impossível de ser concretizada a ponto de se tornar uma ilusão para a organização.

Para a construção da visão deve-se ter em mente os problemas que poderão surgir, consciente de que não basta torcer para que as coisas deem certo, é preciso lutar para o seu sucesso.

Todos os colaboradores devem envolver-se com ela para enfrentar e superar os problemas que virão, com vistas à transformação da visão em uma realidade.

O futuro é incerto e imprevisível, mas com certeza será diferente do presente, para amenizar essa incerteza utiliza-se a técnica de “cenários”.

Cenários são projeções de ambientes futuros, são futuros potenciais. Em regra, trabalha-se com mais de um cenário, haja vista as incertezas que o permeiam.

#### 2.3.4 Cenários da Visão

Existem tres tipo de Cenaaios da Visão, são eles: (OLIVEIRA, 2000).

- O otimista corresponde ao futuro que a organização gostaria de encontrar.
- O intermediário é aquele que a organização se prepara para encontrar.
- O pessimista corresponde ao cenário que não gostaria de encontrar.

### 2.3.5 Valores de Sistema de Informação

A organização direciona seus planos tendo como referência o cenário intermediário, mas deverá também ter um plano, para o otimista e o pessimista, que permita a empresa adaptar-se a nova realidade. (STAIR, 1998)

Os valores definidos para a organização informam como cada membro deve se comportar no desempenho das atividades e nas demais situações do dia a dia. São definidos pela alta administração e revelam suas preferências e ideologias pessoais.

Valores são princípios, crenças, normas e padrões que orientam o comportamento e a atuação da organização, e que devem ser internalizados e incorporados em sua cultura. Valores são virtudes, são bens desejáveis que traduzem um sentido comum, uma visão única a ser compartilhada por diretores, gerentes e funcionários.

Valores refutam o individualismo e reforçam os laços entre os funcionários e suas organizações, aumentam a lealdade, favorecem a comunicação, são guias genéricos para as decisões e as ações, reforçam o otimismo, e são a chave para a construção de uma consistência organizacional.

### 2.3.6 Definição de Valores

Os sistemas de informação têm por objetivo gerar informações para a tomada de decisões, os dados são coletados, processados e conseqüentemente transformados em informação.

Para o autor STAIR (1998, p.11), afirma que: "... sistemas de informação é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de *feedback*".

Já para GIL (1999, p.14), "... os sistemas de informação compreendem um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados

segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informações”.

Na visão de PEREIRA e FONSECA (1997, p.241), “...os sistemas de informação (*management information systems*) são mecanismos de apoio à gestão, desenvolvidos com base na tecnologia de informação e com suporte da informática para atuar como condutores das informações que visam facilitar, agilizar e otimizar o processo decisório nas organizações.

Nas empresas é necessário cada dia mais do apoio de sistemas, pois estes dão segurança, agilidade e versatilidade para que torne-se mais prático e assertivo o processo de tomada de decisão.

Para o perfeito entendimento do sistema de informações operando com objetivos específicos pré-definidos, é necessário compreender que as informações surgem a partir de dados organizados e processados de forma a proporcionar valor às atividades da empresa e permitindo aos gestores tomar decisões e realizar seu trabalho. O sistema de informações, se bem projetado, permite ainda aos seus usuários gerar conhecimento.

Para tal realização existe um modelo de informação que será utilizada parte do método proposto por Turban; MacLean; Wetherbe (2004) denominado como modelo de planejamento para análise de requisitos da informação, a utilização deste modelo objetiva identificar a arquitetura geral da informação e as necessidades atuais e futuras da informação para cada área específica que se desejar na empresa a ser implantada.

### 2.3.7 Modelos de Informação e suas Etapas

Segundo Oliveira (2000), alguns fatores críticos do sucesso necessitam de informações da organização para se adequarem em etapas e virem modelos para os sistemas de informação, vejamos a seguir o que essa autora nos recomenda:

- Definir Subsistemas Organizacionais Subjacentes
- Definir Matriz de Subsistemas
- Definir Necessidades de Informações para Subsistemas Organizacionais

- Definir Categorias Principais de Informação
- Desenvolver Categorias de Informação por Matriz de Subsistemas

Nas empresas atuais é indispensável que elas possuam sistemas de informações para que obtenham resultados mais eficazes em seus propósitos, pois com a tecnologia é possível mais agilidade, conhecimento dos erros e acertos, bem como as opções melhores nas tomadas de decisões.

Para tanto as empresas devem perceber a tempo que com a implementação de tais sistemas de informação e tecnologias instaladas corretamente, obtêm-se uma ferramenta poderosa perante a concorrência, porque meramente estará a frente dos demais e com uma visão abrangente rumo ao sucesso, eliminando os fatores críticos do sucesso e de falta de tais necessidades de informações e conhecimentos nas empresas.

De acordo com Turban; MacLean; Wetherbe (2004), no contexto de sistema de informações, o conhecimento é diferente de informações e dados. Enquanto que os dados são uma coleção de fatos, parâmetros e estatísticas, as informações são dados organizados ou processados, precisos e fornecidos no momento oportuno enquanto que o conhecimento é a informação que possui contexto, é relevante e acionável. Ter conhecimento implica que o mesmo pode ser aplicado para resolver problema, enquanto que ter a informação não possui a mesma conotação.

O processo de fomentação de conhecimento inicia-se normalmente associados às pessoas e se esse processo não ocorrer de forma planejada e sistematizada, as pessoas ao saírem da empresa levam consigo este conhecimento. Segundo Turban; MacLean; Wetherbe (2004), uma meta vital relacionada à gestão do conhecimento é segurar esse valioso *“know-how”*, pois o conhecimento está associado a retornos crescentes para empresa, pois é um recurso que, ao ser utilizado, a tendência é que aumente o seu valor.

De acordo com os autores, conhecimento é uma informação em ação, portanto é necessária a contínua atualização da base de conhecimento da empresa para torná-la competitiva sendo o valor do conhecimento inestimável, pois há um grande número de aspectos intangíveis associados à sua aquisição.

Podemos destacar algumas funções da informação tecnológica que servem de base para o processo de formulação da estratégia tecnológica empresarial para melhor desempenho e menores riscos de fatores críticos de sucesso, conforme demonstrado a seguir.

### 2.3.8 Etapas dos Fatores Críticos de Sucesso

Segundo Oliveira (2000), algumas etapas dos fatores críticos do sucesso podem ser:

- Informar sobre tecnologia potencialmente relevante
- Informar sobre Indústrias em fase de desenvolvimento
- Apontar caminhos para o desenvolvimento de uma estratégia de tecnologia
- Reforçar a estratégia competitiva geral da empresa
- Ampliar a área de subsistemas controláveis
- Demonstrar a trajetória provável de transformações tecnológicas
- Verificar possíveis riscos em todas as áreas da empresa

A relevância que a informação tecnológica assume para o sucesso da organização determina que seu gerenciamento seja realizado de maneira eficaz, diminuindo os riscos das empresas, proporcionando um melhor “planejamento tecnológico”, que possibilita tomar decisões para apoiar e expandir os negócios atuais, alavancar novos negócios e aprimorar as capacidades tecnológicas da empresa, dando suporte ao aperfeiçoamento de produtos e processos, bem como contribuindo para assegurar maior qualidade e produtividade, diminuindo riscos e fatores críticos.

O conceito de sistema proporciona uma série de raciocínios que levam a compreensão da complexidade da empresa moderna como um todo, dar ênfase na combinação de resultados através da análise de um todo são fatores que mudaram

radicalmente o conceito de sistema, o desenvolvimento humano garante a especialização e reforça a capacidade de sintetizar as complexidades.

Atualmente uma empresa excede a “soma” de atividades isoladas, tais como: vender, comprar, controlar pessoas, produzir, pagar e receber.

É preciso buscar uma síntese entre todas essas atividades, essa diversificação de funções, divisões, produtos, mercados e também entre ambientes internos e externos da empresa. Ela deve ser considerada como algo mais do que meros componentes reunidos, de forma estática, através de uma estrutura de organização. É necessário conceitua-la como um sistema de partes estreitamente relacionados, como fluidez dinâmica.

As referencias nas mais variadas áreas de conhecimento à “abordagem sistêmica” o enfoque de sistemas. A palavra sistema envolve de fato, amplo espectro de ideia, podemos considerar um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, vamos acompanhar a classificação abaixo para entendermos melhor (OLIVEIRA, 1992)

1. O primeiro nível é o da estrutura estática. Poderia ser chamado o nível das estruturas a anatomia do Universo, por exemplo.
2. O nível seguinte é o dos sistemas dinâmicos simples, com movimentos predeterminados e necessários. Poderia ser chamado nível do determinismo.
3. O Sistema dos mecanismos de controle, ou cibernéticos, que poderiam receber o nome de nível do termostato. O sistema é auto regulável na manutenção do equilíbrio.
4. O quarto nível é o da estrutura do sistema aberto, ou da estrutura que se mantém sozinha. É o nível em que a vida começa a diferenciar da não vida, pode ser chamado o nível da célula.
5. Poderíamos chamar o nível seguinte de genético – social, é exemplificado pela planta e domina o mundo empírico dos botânicos.
6. O nível animal caracteriza-se pela mobilidade cada vez maior, por um comportamento teleológico cada vez mais acentuado e por uma autoconsciência cada vez mais pronunciada.
7. O nível seguinte é o humano, isto é, aquele que vê o ser humano individualmente, considerado, como um sistema provido de autoconsciência e capaz

de utilizar a linguagem e o simbolismo.

8. O sistema social, ou outros sistemas que tem por base uma organização humana compõem o nível seguinte, no qual se tomam em consideração o conteúdo e o sentido das mensagens, a natureza e as dimensões dos sistemas de calores, a transmutação das imagens em registros históricos, as sutis simbolização da arte, da musica e da poesia, e a complexa gama das emoções humanas.

9. Os sistemas transcendentais completam a classificação. São só sistemas supremos e absolutos, os desconhecíveis dos quais não é fácil escapar, eles também apresentam estrutura e relacionamento sistemático. (OLVEIRA, 1992)

Os sistemas englobados nos três primeiros níveis dessa hierarquia podem ser classificados como físicos ou mecânicos, e propiciam a base do conhecimento das ciências físicas, como a física e a astronomia, o quarto, o quinto e o sexto, interesse dos biólogos, dos botânicos e dos zoológicos,

Os últimos três escalões relacionam-se com os sistemas humanos e sociais, constituem os campos de interesse das ciências sociais, bem como das artes, das humanidades e da religião.

Sistema é uma rede de componentes interdependentes que trabalham em conjunto para tentar realizar o objetivo do sistema, um sistema deve ter um objetivo, sem um objetivo, não existe sistema, o objetivo do sistema deve ser claro para qualquer pessoa que se encontra no sistema e incluir plano para o futuro, o objetivo é um julgamento do valor.

Um sistema deve ser administrado, ele não se auto administra, o segredo é a cooperação entre os componentes em direção ao objetivo da organização, os elementos devem estar dinamicamente inter-relacionados desenvolvendo uma atividade ou função para atingir um ou mais objetivos ou propósitos.

O sistema pode ser dividido em quatro características principais (OLIVEIRA, 1992)

- ✓ Conjunto de elementos (que são partes ou órgãos componentes do sistema, isto é, os subsistemas: pessoas, ideias, máquinas, processos, tarefas, áreas organizacionais (departamento, divisões, setores e sessão)).

- ✓ Os elementos são dinamicamente inter-relacionados (isto é, em interação e interdependência), formando uma rede de comunicação e relações em

função dependiam recíproca entre eles.

- ✓ Desenvolvendo uma atividade ou função (que é a operação, atividade ou processo do sistema).
- ✓ Para atingir um ou mais objetivos ou propósitos (que constituem a própria finalidade para o qual o sistema foi criado).

Em função dessas quatro características, o sistema funciona como um todo organizado logicamente, este aspecto de totalidade e de integridade é o conceito de um sistema. (FURLAN, 1991)

O sistema irá apresentar o funcionamento com ajuda de alguns componentes:

- Os objetivos, que se referem tanto aos objetivos dos usuários do sistema quanto aos do próprio sistema. O objetivo é a própria existência do sistema, ou seja, é a finalidade para o qual o sistema será criado.
- As entradas são tudo aquilo que o sistema necessita como material de operação e é obtido no meio ambiente com o qual interage. É a energia que entra no sistema, é a influência que vem do meio, como, por exemplo, mão de obra ou pessoal, matéria prima ou materiais, informações ou leis, normas e padrões, tecnologia ou máquinas e equipamentos.
- O processamento da informação, que é definido como função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em um produto, serviço ou resultado (saída). Este processo é a maneira pela qual os elementos componentes interagem no sentido de produzir as saídas desejadas.
- As saídas, que são os resultados do processo de transformação das entradas, é o produto final do processamento que será colocado no meio ambiente em que o sistema se insere, é a forma de o sistema, por exemplo, o produto, com objetivo ou lucro.
- A realimentação, que pode ser considerada como a reintrodução de uma saída sob a forma de informação. A realimentação é um processo de comunicação que reage a cada entrada de informação, incorporando o resultado da “ação resposta” desencadeada por meio de uma nova informação, a qual afetará seu comportamento subsequente, e assim sucessivamente. Essa realimentação é um instrumento de regulação retroativa, ou de controle, em que as informações



realimentadas são resultados das divergências verificadas entre as respostas de um sistema e os parâmetros previamente estabelecidos. Portanto, o objetivo do controle é reduzir as discrepâncias ao mínimo, bem como propiciar uma situação em que esse sistema se torna autorregulador. Neste ultimo caso, as ações a serem empreendidas obedecem ao exame das causas das distorções (discrepâncias), as remessas das informações ao centro de decisões e a inserção das correções necessárias.

Essas correções podem dizer respeito a dois fatos específicos: ou padrão estabelecido é inadequado e, portanto, deve ser redefinido, ou o resultado é proveniente de um processamento incorreto e, portanto, deve ser reorganizado; tanto o primeiro caso como os segundo visam obter sempre a igualdade entre o resultado e o padrão.

- Ambiente, é onde o sistema é inserido, é de onde provêm as entradas, é onde o sistema lança suas saídas, assim, sistema e ambiente estão intimamente relacionados. Como o ambiente é visto como uma unidade maior, força a organização a uma mudança contínua, obrigando-a a inserir-se em um processo de adaptação dinâmica. Assim, o ambiente tanto pode surgir como recurso para o sistema como uma ameaça, dependendo de que atuação ou processo seja usado pelo sistema.

- Subsistemas, todo sistema é formado por partes menores denominadas subsistemas. O sistema tem sempre um grau de autonomia maior que o subsistema menor que o super sistema (ecossistema). A quantidade total de subsistemas esta diretamente relacionada a complexidade inerente ao sistema total, assim definido aquele que representa todos os elementos e relações necessárias para realizar-se um objetivo.

A informação esta caracterizada como “arma”, devemos tratar a informação em diversos e diferentes níveis: a informação passa a ser a base para as transformações operacionais e gerenciais exigidas pelo mercado atual, que pode ser resumido em produtos e serviços de alta qualidade e baixo preço. (OLIVEIRA, 1992)

Além disso, a monitoração do mercado (através da coleta de informação) é a maneira mais segura de identificar para onde o mercado esta andando permitindo que a organização adapte seus planos conforme o mercado.

Informação é confundida com dados, porém são coisas distintas, informação pode ser bem resumida como: “tudo aquilo que pode ser utilizado para uma tomada de decisão”.

Sendo um grande desafio do sistema de informação permitir que cada funcionário de uma organização tenha a informação necessária para melhorar a qualidade de seu trabalho, e utilizando esse mesmo conceito o objetivo do sistema de informação é maximizar o uso da informação dentro da organização, estimulando o trabalho cooperativo dos departamentos em busca de melhorias para a organização como um todo.

Para atingir esses objetivos, o sistema de informação envolve aquisição, preservação, classificação, indexação e divulgação das informações que são importantes para o bom andamento da organização. Para estabelecer o que é importante, deve-se verificar o que exatamente a organização produz (produtos ou serviços), para quem ela produz (o cliente) e quais os objetivos da organização, podemos dividir essa demanda em cinco níveis: (OLIVEIRA, 1992)

- ✓ A informação é armazenada conforme publicada, e o usuário busca e organiza a informação de acordo com as suas necessidades.

- ✓ O usuário define os padrões de informação de que necessita, cabendo ao centro de informação a coleta, o processamento e disposição da informação, naquele formato.

- ✓ Diversas fontes são analisadas, seus conteúdos são sintetizados com o objetivo de filtrar apenas o que é realmente importante e relevante, cabendo ao centro de informação a apresentação das informações ao usuário.

- ✓ Especialistas trabalham com diversas informações, efetuando simulações baseadas em modelos matemáticos para apresentar ao usuário uma previsão de comportamento do assunto analisado.

- ✓ Profissionais qualificados que entendem do processo de funcionamento da empresa coordenam os recursos da organização: pessoas, fontes de informação e tecnologias. Podem assim monitorar o funcionamento de todos os processos informacionais na organização, garantindo a mudança dos processos de obtenção e disponibilização das informações com o intuito de preservar a evolução da organização. Informações de cunho estratégico, da cúpula executiva.

Gerir as necessidades de diversos sistemas de gestão causa ineficiências ao negócio, pelo que o ideal é ter um sistema transversal a toda a organização que contemple todos os aspectos, sejam eles qualidade, ambiente ou qualquer outro.

Construir um Sistema de Informação Gerencial (SIG) que cumpra os requisitos exigidos permite uma maior fluidez de informação em toda a organização, melhorando o reconhecimento e a compreensão das responsabilidades e inter-relações organizacionais que possam influenciar a gestão. Uma Organização que trabalhe como um todo integrado aumenta a eficiência operacional e melhora o seu desempenho geral, diminuindo os riscos e tornando claras as responsabilidades, adicionalmente, esta abordagem reduz os custos, o tempo e as interrupções devido a auditoria.

Geralmente, há dificuldade para avaliar, de forma quantitativa, qual o efetivo beneficia de um sistema de informação gerencial, ou seja, a melhoria no processo decisório. Podemos trabalhar com uma lista de hipóteses sobre os impactos dos sistemas de informação gerenciais na empresa, o que propicia ao executivo um entendimento, ainda que genérico, de sua importância.

O Sistema de Informação Gerencial (SIG) é o processo de transformação de dados em informações, que são utilizadas para determinada rotina de trabalho que auxilia nas tomadas de decisões, ele fornece condições para que os resultados reais das operações sejam apurados e comparados como os orçados, para que a controladoria possa coletar, analisar, classificar e divulgar as informações úteis no processo decisório, pra isso é importante um sistema de informação gerencial, ele trás benefícios para a empresa à medida que otimiza o processo de gestão, reduz o custo da operação e permite a melhoria no acesso as informações. (FURLAN, 1991)

O Sistema de Informação pode ser tanto manual quanto informatizado, atualmente a maioria das empresas usa o sistema informatizado que possibilita maior agilidade, porém isso não elimina as pessoas do processo, pois eles trabalham juntos visando o mesmo objetivo.

Para que toda informação seja processada de uma maneira mais rápida e integrada, muitas empresas implantam o software de gestão empresarial que é um sistema que supre tanto as necessidades fiscais, que estão sujeitas todas as empresas, como a necessidade de informação para a tomada de decisão mais

precisa. Para apoiar todo o processo de planejamento, execução e controle das atividades operacionais de uma organização são necessários à existência de um bom sistema de informação gerencial.

O sistema de informação aumenta a capacidade competitiva da empresa fazendo com que ela reconheça a importância da informação, através de redes de comunicação que inter-relacionam empresas, clientes e fornecedores de maneira mais prática e fácil. Texto filtrado á partir de FURLAN (1991).

### 2.3.9 Tipos de sistemas de Informação

A informação tem o dever de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro. (FURLAN, 1991)

A eficiência na utilização do recurso informação é medida pela relação do custo para obtê-la e o valor do benefício derivado do seu uso.

A qualidade da informação é evidenciada á medida que possibilita a redução do grau de incerteza quando da tomada de decisão pelo seu gestor, permitindo melhoria na qualidade das decisões.

A qualidade dos dados e informação é a qualidade dos mesmos direciona a qualidade da decisão tomada. Dados errados desatualizados, mal interpretados geram decisões equivocadas. Qualidade da interferência humana, seja na interpretação e planejamento, seja na operacionalização da concessão de credito, esta diretamente relacionada ao nível de treinamento aplicado.

Uma informação produzida que não seja distribuída a tempo hábil da tomada de decisão praticamente perde o seu sentido.

A informação pode representar a consolidação de poder na empresa, desde o momento de posse de dados básicos que podem ser transformados em informação, até a possibilidade de aperfeiçoar níveis de conhecimentos técnicos.

Ela facilita o desempenho das funções que cabem à administração: planejar, organizar, dirigir e controlar operações.

Corresponde á matéria prima para o processo administrativo da tomada de decisão, que se refere á conversão das informações em ação, ou seja, decisão é uma ação tomada com base na análise de informações.

As empresas utilizam as informações como apoio às decisões através de sistemas informativos, que hoje em dia é em tempo real de modo a propiciar sistemas eficientes, integrados a decisões e assegurando a validade das ações que trazem os seguintes benefícios.

A seguir destacamos os benefícios dos sistemas informativos: (FURLAN, 1991)

#### 2.3.10 Benefícios dos Sistemas Informativos

Segue abaixo uma pequena lista dos benefícios de usar sistemas que nos trazem informação, nos deixam a informação disponível para qualquer hora de consulta: (FURLAN, 1991)

- Redução dos custos das operações.
- Melhoria no acesso às informações, com relatórios mais precisos.
- Estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão.
- Otimização na prestação dos seus serviços aos clientes.
- Melhor interação com os seus fornecedores.

As empresas utilizam as informações como apoio às decisões através de sistemas informativos, que hoje em dia é em tempo real de modo a propiciar sistemas eficientes, integrados a decisões e assegurando a validade das ações que trazem os seguintes benefícios.

Os sistemas de informação podem ser divididos em níveis operacionais, de conhecimento, gerencial ou tático, e estratégico. Eles podem ser divididos, posteriormente, em cinco áreas funcionais: vendas e marketing, produção, financeira, contabilidade e recursos humanos.

### 2.3.11 Sistemas de Informações Operacionais

Dão suporte aos gerentes operacionais no acompanhamento das atividades e transações elementares da organização, tais como vendas, receitas, depósitos em dinheiro, folha de pagamento, decisões de crédito e o fluxo de materiais numa fábrica. (FURLAN, 1991)

O principal propósito de sistemas desse nível é responder a perguntas rotineiras e localizar o fluxo de transações através da organização. Quantas peças existem no estoque? O que aconteceu com o pagamento do Sr. Williams?

Estes sistemas devem fornecer informações de fácil acesso, atualizadas e precisas.

Sistemas de Processamento de Transações (SPT) são os sistemas empresariais básicos que servem o nível operacional da organização. Um sistema de processamento de transações é um sistema computadorizado que executa e registra as transações rotineiras diárias necessárias para a correta condução do negócio.

Exemplos são entradas de pedidos de vendas, sistemas de reserva de hotel, folha de pagamento, manutenção de registros de empregados e expedição de mercadorias.

Os gerentes precisam de SPT para monitorar a posição das operações internas e o relacionamento da firma com o ambiente externo. Os SPT também são os principais produtores de informações para outros tipos de sistemas. (Por exemplo, o sistema de folha de pagamento, juntamente com outro SPT de contabilidade, fornece dados para o sistema de livro razão geral da empresa, que, por sua vez, é responsável pela manutenção dos registros de receitas e despesas da firma e pela produção de relatórios tais como declarações de renda e balancetes).

### 2.3.12 Sistemas de Informações do Conhecimento

Dão suporte aos trabalhadores do conhecimento e de dados em uma organização. O seu propósito é ajudar a empresa a integrar novos conhecimentos no negócio e a controlar o seu fluxo de papelada. Sistemas de nível do conhecimento, especialmente na forma de estações de trabalho e sistemas de escritório, são as aplicações que mais crescem nas empresas hoje em dia. (FURLAN, 1991)

Sistemas de Trabalho do Conhecimento (STC) e Sistemas de Automação de Escritório (SAE) suprem as necessidades de informação no nível de conhecimento da empresa.

Os sistemas de trabalho do conhecimento ajudam os trabalhadores do conhecimento - engenheiros, médicos, advogados e cientistas, enquanto os sistemas de automação de escritório ajudam principalmente os trabalhadores de dados - secretarias, contadores, arquivistas ou gerentes cujas tarefas são principalmente usar, manipular ou disseminar informação (embora eles também sejam extensamente usados por trabalhadores do conhecimento).

Os sistemas de automação de escritório (SAE) são aplicações de informática projetadas para aumentar a produtividade dos trabalhadores de dados, dando suporte a coordenação e as atividades de comunicação de um escritório típico.

### 2.3.13 Sistemas de Informações Tático ou Gerencial

Projetados para servir ao monitoramento, ao controle, à tomada de decisão e às atividades administrativas dos gerentes médios. A principal questão enfocada por tais sistemas é: as coisas estão funcionando bem? (FURLAN, 1991)

Fornecem relatórios periódicos em lugar de informações instantâneas sobre as operações.

Um exemplo é o sistema de controle de transferências de funcionários que informa sobre o total de mudanças, procura por casas e custos de financiamento

habitacional para os empregados de todas as divisões da empresa, notificando sempre que os custos reais excedem o orçamento.

Sistemas de Informação Gerenciais (SIG) dão suporte ao nível gerencial ou tático da empresa, proporcionando aos gerentes relatórios e, em alguns casos, acesso on-line para o desempenho atual e registros históricos da empresa, o SIG normalmente serve a gerentes interessados por resultados semanais, mensais e não por atividades diárias.

#### 2.3.14 Características dos Sistemas de Informação Gerencial

Os sistemas de informação são construídos para servir a cada um dos quatro níveis de uma organização. Sistemas de processamento de transação (SPT) servem o nível operacional de uma organização. Sistemas de trabalho do conhecimento (STC) e sistemas de automação de escritório (SAE) servem o nível de conhecimento de uma organização. Sistemas de suporte de decisão (SSD) e sistemas de informação gerencial (SIG) servem o nível gerencial da organização. Sistemas de suporte executivo (SSE) servem o nível estratégico de uma empresa. (FURLAN, 1991)

As principais características dos Sistemas de Informações Gerenciais são:

- Dão suporte a decisões estruturadas nos níveis operacional e de controle gerencial. Porém, eles também são úteis para planejar propósitos de pessoal da gerência sênior.
- Geralmente são orientados para relatórios e controle. Eles são projetados para relatar as operações existentes e, então, ajudar a cuidar do controle das operações diárias.
- Baseiam-se em dados corporativos existentes e fluxos de dados.
- Têm pouca capacidade analítica.
- Geralmente ajudam a tomada de decisão usando dados passados e presentes.



- São relativamente inflexíveis.
- Têm uma orientação mais preferencialmente interna do que externa.

Sistemas de Suporte de Decisões (SSD) também dão suporte ao nível gerencial ou tático da organização. Os SSD ajudam os gerentes a tomarem decisões não usuais, que se alteram com rapidez e não são facilmente especificadas com antecedência.

Os sistemas de informação são construídos para servir a cada um dos quatro níveis de uma organização:

1. Sistemas de processamento de transação (SPT) servem o nível operacional de uma organização.

2. Sistemas de trabalho do conhecimento (STC) e sistemas de automação de escritório (SAE) servem o nível de conhecimento de uma organização.

3. Sistemas de suporte de decisão (SSD) e sistemas de informação gerencial (SIG) servem o nível gerencial da organização.

4. Sistemas de suporte executivo (SSE) servem o nível estratégico de uma empresa.

### 2.3.15 Sistemas de Informações Estratégicas

Ajudam a administração sênior a atacar e focar assuntos estratégicos e tendências de longo prazo, tanto na empresa como no ambiente externo. (FURLAN, 1991)

Sua principal preocupação é adequar as mudanças no ambiente externo com a capacidade organizacional existente. Qual será o nível de emprego daqui a cinco anos? Quais são as tendências de custo da indústria no longo prazo, e onde nossa empresa se enquadra nelas? Que produtos deveríamos estar fazendo daqui a cinco anos?

Gerentes seniores usam uma categoria de sistemas de informações chamados Sistemas de Suporte Executivo (SSE) para a tomada de decisão. Os SSE

dão suporte ao nível estratégico da empresa.

### 2.3.16 Sistemas Integrados e Sistemas de Informação Gerencial

São características da Informação Gerencial: (FURLAN, 1991)

1 – O SIG dá suporte a decisões nos níveis operacionais e de controle gerencial.

2 – Os SIG são orientados para relatórios e controles operacionais diários.

3 – Os SIG baseiam-se em dados corporativos existentes e fluxos de dados.

4 - Os SIG têm pouca capacidade analítica.

5 – Os SIG ajudam a tomada de decisão usando dados passados e presentes.

A administração do SIG deve considerar tanto as informações referentes aos negócios atuais quanto aos negócios potenciais, tendo em vista que um dia o negócio potencial pode passar a ser um negócio atual.

Para que o executivo possa alimentar o seu sistema é necessário que a sua empresa possua um sistema de pesquisa de mercado estruturada.

A análise de dados e de informações obtidos para verificar a relevância, consistência, urgência, confiabilidade e precisão, deve ser criteriosa, pois uma informação pode ser relevante para um departamento e não para outro.

O executivo pode fazer uma relação do custo x benefício para a empresa comparar os dados e informações obtidas entre diferentes fontes, bem como fazer uma análise histórica e de tendências através da utilização correta de alguns indicadores.

Utilização das informações consiste na sistemática incorporação das informações no processo decisório, pois cada vez mais as empresas estão adotando o planejamento estratégico como meio de garantir o sucesso de todos os futuros negócios.

Vejamos a seguir sobre os condicionantes do sistema de informação gerencial, enquanto aos seus objetivos, qualidades, tecnologias utilizáveis para o melhor desempenho nas empresas e organizações: (FURLAN, 1991)

- Fatores Ambientais: são os aspectos externos à empresa como, fornecedores, clientes, governo, concorrentes que tem alguma influência sobre a operação da empresa;
- Qualidade do fator humano: condiciona o SIG pelo seu nível de envolvimento e entendimento, pela sua capacitação profissional, pelo seu comportamento e atitudes;
- Qualidade da informação: é outro condicionante importante, pois a qualidade nos insumos do SIG deve ser efetiva;
- Tecnologia da empresa: é o conjunto de conhecimento que são utilizados para operacionalizar as atividades na empresa;
- Relação custo x benefício: deve estar bem analisada e entendida pelos vários executivos envolvidos. É natural que os benefícios sejam maiores que os custos;
- Risco envolvido e aceito: é importante que o risco seja normalmente aceito por todos os executivos envolvidos no SIG e no processo decisório.

Vejamos nesta etapa como estão classificados os sistema de informação gerencial: (FURLAN, 1991)

- Defensivo: que é orientado para a obtenção de informações destinadas a evitar surpresas desagradáveis;
- Inativo: que é orientado para a obtenção de parâmetros de avaliação do desempenho;
- Ofensivo: que é orientado para a identificação de oportunidades de negócios;
- Interativo: que é orientado para a geração de oportunidades de

negócios.

Um adequado SIG será sempre de alta valia para o processo decisório, diminuindo o nível de risco, que é parte integrante das decisões estratégicas, táticas e operacionais das empresas. (FURLAN, 1991)

O objetivo básico é obter uma ideia preliminar e geral do volume e complexidade do projeto de desenvolvimento e implementação do sistema de informação gerencial, pra isso é necessária à realização de reuniões para avaliar a situação atual e preparar programas de trabalho a serem desenvolvidos pelos colaboradores envolvidos no processo.

Estudar o sistema, analisar necessidades dos usuários e planejar informações gerencias são processos de transformar o conjunto de estratégias em um conjunto de ações, pra isso é necessário perfeito entendimento do negócio da empresa, dos seus objetivos, do seu estilo gerencial e do seu ambiente.

### 3 Sistema de Busca de Informação Externa

O sistema de busca de informação externa dentro da instituição financeira tem como finalidade promover e centralizar os acessos aos Bureau Externos, um sistema que utiliza de diversos recursos de comunicação com entidade externas efetuando todo o gerenciamento das consultas e módulos na Internet que permite o gerenciamento da aplicação. Todas as consultas realizadas são armazenadas em um banco de dados interno, alimentando uma base histórica que ficaram disponíveis para estudos e prospects.

Os sistemas de busca de informação externa tem como benefício melhorar a qualidade na avaliação de crédito racionalizar processos e custos buscando eficiência operacional (aumentar a produtividade na análise julgamental). Outro benefício é eliminar a re-consulta e o conseqüentemente o novo pagamento da consulta, reduzir o tempo na utilização das consultas manuais. Isto significa que antes de consultar um Bureau o sistema verifica o cliente dentro da base interna, se a informação estiver válida ele utiliza estas informações. A validade das consultas é parametrizada via sistema de acordo com o serviço.

O meio de acesso ao sistema pode ser feito de forma automática, incluídas dentro do processo de submissão da proposta ou de forma manual, execução da consulta para subsidiar a análise julgamental, ou ainda através de avaliação em lote, que é a execução de uma lista de CNPJ ou CPF, realizado para subsidiar estudos e definições de políticas de crédito.

A missão de um sistema de busca de informação é atuar no relacionamento com os bureau de crédito para negociação e consulta aos produtos.

Principais função de um sistema de busca de informação externa:

- Fazer a gestão de contratos e análise de fornecedores,
- Gerenciar e controlar os acessos ao website,
- Aprovar e efetuar o pagamento das despesas mensais
- Controlar orçamento da linhas bureaus

### 3.1 Bureau de Crédito

Características principais de um Bureau de Credito são possuir um volume considerável de informação de pessoa física e jurídica para subsidiar operações de instituições financeiras e comercio em geral.

No Brasil, os principais Bureau são:

#### 3.1.1 Bureau Públicos

Bureau de Crédito sem custo nenhum por consulta, onde qualquer pessoa pode fazer consulta das suas informações, essas podem ser obtidas por qualquer bureau de credito junto a Cartórios de Protestos, Banco Central, Juntas Comerciais e Diários Oficiais

##### Receita Federal

O Sistema de Informações da Receita Federal permite que o individuo possa efetuar pesquisas de informações gratuitas disponibilizadas no site da Receita Federal utilizados para produção e transmissão de conhecimento (Anexo 10.1).

##### Banco Central

O Sistema de Informações de Crédito do Banco Central – SCR é um instrumento de registro e consulta de informações sobre as operações de crédito, avais e fianças prestados e limites de crédito concedidos por instituições financeiras a pessoas físicas e jurídicas no país. (Anexo 10.2).

#### 3.1.2 Bureau Privados

Bureau de Crédito com custo nas consulta, venda de informação externa

Serasa / Experian (2007)

Serasa: mais de 40 anos no mercado brasileiro

Experian: maior bureau de credito no mundo ( fora dos EUA )

Boa Vista / Associação Comercial de São Paulo (2011)

Responsáveis pelas operações da Equifax no Brasil.

Parceira da Associação Comercial do Paraná

Associação Comercial do Paraná

### 3.2 Tipos de Informação

Podem ser obtidas através de contrato entre um bureau de crédito e uma empresa privada ou pública:

Serviços de negativação no qual essas empresas incluem dividas não pagas como: boletos, fichas de compensação, cartão de crédito, etc.

São conhecidas no mercado como pendencias e restrições financeiras. Uma única empresa pode incluir a mesma informação em um mais bureau de serviço.

Os produtos e serviços oferecidos pelos Bureaus são:

- Informações de cliente e não clientes da instituição financeira, usadas para subsidiar os processos e operações de:
  - Prevenção a fraudes
  - Avaliação e concessão de crédito
  - Negativação dos inadimplentes
  - Recuperação de clientes / cobrança
  - Ações cíveis
  - Propensão de novos clientes e serviços

As informações disponibilizadas pelos bureau são:

- Dados cadastrais de PF e PJ que permitem obter e conciliar informações para desenvolvimento em estudos de análise comportamental, sugestões de limites, grupos econômicos, participação societária e histórico da empresa sobre uso de limites, ações judiciais, pendências financeiras no mercado.
- Desenvolvimento de modelos estatísticos que ajudam a definir perfil dos clientes.
  - Atualização da base de dados contendo informação de restritivos.
  - Emissão de carta ofício para ações cíveis
  - Informar clientes PF e PJ que contem obrigações / títulos de dividas de vencidos e não pagos e as respectivas baixas quando regulamentada a divida.
  - Envio de carta aviso ao cliente inadimplente.

### 3.3 Conhecendo os Bureaus

Neste tópico mostraremos as principais empresas de Bureau Privados atuantes dentro do Brasil hoje, sua missão, visão e valores e quais são os principais serviços disponibilizados para consulta.



### 3.3.1 Sobre a Serasa

Presente há mais de 40 anos no mercado brasileiro, a Serasa Experian dinamiza a expansão dos negócios com segurança e rentabilidade, apontando os melhores caminhos para a tomada de decisão em crédito, marketing e certificação digital às empresas de todos os portes e setores.

Aliando a melhor tecnologia a uma profunda compreensão do mercado, a empresa oferece um portfólio de soluções abrangente e adequado a cada etapa dos negócios, desde a prospecção até a cobrança. Responde *online/real time* a 5 milhões de consultas diárias, demandadas por 500 mil clientes diretos e indiretos.

A Serasa Experian é parte do grupo Experian, líder mundial em serviços de informação para negócios, com clientes em mais de 80 países. O grupo emprega cerca de 15 mil pessoas em mais de 40 países e possui sede corporativa em Dublin, na Irlanda, e sedes operacionais em Nottingham, no Reino Unido; em Costa Mesa, nos Estados Unidos; e em São Paulo, no Brasil.

Sempre alinhada às últimas tendências do mercado, a Serasa Experian também fornece aos consumidores o serviço de monitoramento de sua situação de crédito:

#### Marketing Services.

Soluções para a compreensão, prospecção, rentabilização e fidelização de clientes entre elas, ferramentas para marketing direto, marketing analítico e marketing digital.

#### Credit Services

Soluções para apoiar as empresas em todas as etapas do ciclo de crédito – desde a aquisição até a cobrança, passando pelo monitoramento e gestão da carteira de clientes.

## Decision Analytics

Serviços de consultoria, ferramentas de análise e modelagem estatística e softwares para avaliar dados, gerenciar o risco de crédito, prevenir fraudes, direcionar ofertas ao mercado e automatizar o processo de decisão das empresas.

## ID

Maior autoridade certificadora do Brasil, fornece todos os tipos de certificados digitais e soluções customizadas para utilização da tecnologia de certificação digital e de Notas Fiscais Eletrônicas (NF-e), tornando os negócios mais seguros, ágeis e rentáveis.

A Serasa Experian provê soluções para os principais desafios das empresas, viabilizando o seu crescimento acelerado e sustentável.

## **Desafios das empresas Soluções Serasa Experian**

### Atrair mais clientes

Identificação, localização e abordagem de *prospects* com maior probabilidade de retorno, maximizando a taxa de conversão e o ROI das ações de prospecção.

### Obter mais retorno nas ações de marketing e relacionamento

Valorização da base de dados das empresas para que elas obtenham o melhor índice de entrega e acerto, e para que suas ações de marketing gerem relevância e rentabilidade à marca, conquistando e retendo mais e melhores clientes

Vender mais e com mais segurança Redução dos prejuízos relacionados a inadimplência e a fraudes.

### Conhecer melhor seus clientes e fornecedores

Fornecimento de uma visão abrangente dos parceiros de negócios das empresas por meio da análise das informações contidas no maior e mais completo banco de dados da América Latina sobre consumidores, empresas e grupos econômicos.

### Recuperar mais clientes em atraso

Localização, abordagem e recuperação de clientes em débito.

### Minimizar os prejuízos ocasionados por fraudes

Detecção de indícios de fraudes, bloqueando a ação de fraudadores antes que eles se tornem clientes.

### Identificar-se e realizar transações *online* com segurança

Fornecimento de mecanismos de identificação e autenticação digital customizados a consumidores e empresas, agregando segurança e praticidade às transações *on*

## **Indicadores Econômicos Serasa Experian**

Os Indicadores Serasa Experian são uma importante ferramenta para a sociedade compreender a conjuntura econômica e avaliar seus impactos nos negócios, nas decisões empresarias e governamentais e até mesmo no cotidiano dos cidadãos. São eles:

### **Indicador Serasa Experian de Inadimplência do Consumidor**

Indicador de Atividade do Comércio.

Indicador de Atividade Econômica (PIB Mensal).

Indicador de Cheques sem Fundos.

Indicador de Demanda do Consumidor por Crédito.

Indicador de Demanda das Empresas por Crédito.

Indicador de Falências e Recuperações.

Indicador de Inadimplência do Consumidor.

Indicador de Inadimplência das Empresas.

Indicador de Perspectiva da Atividade Econômica.

Indicador de Perspectiva do Crédito ao Consumidor.

Indicador de Perspectiva do Crédito às Empresas.

Indicador de Perspectiva da Inadimplência do Consumidor.

Indicador de Perspectiva da Inadimplência das Empresas.

Indicador da Pontualidade de Pagamentos das Micro e Pequenas Empresas.

Indicador da Qualidade de Crédito do Consumidor.

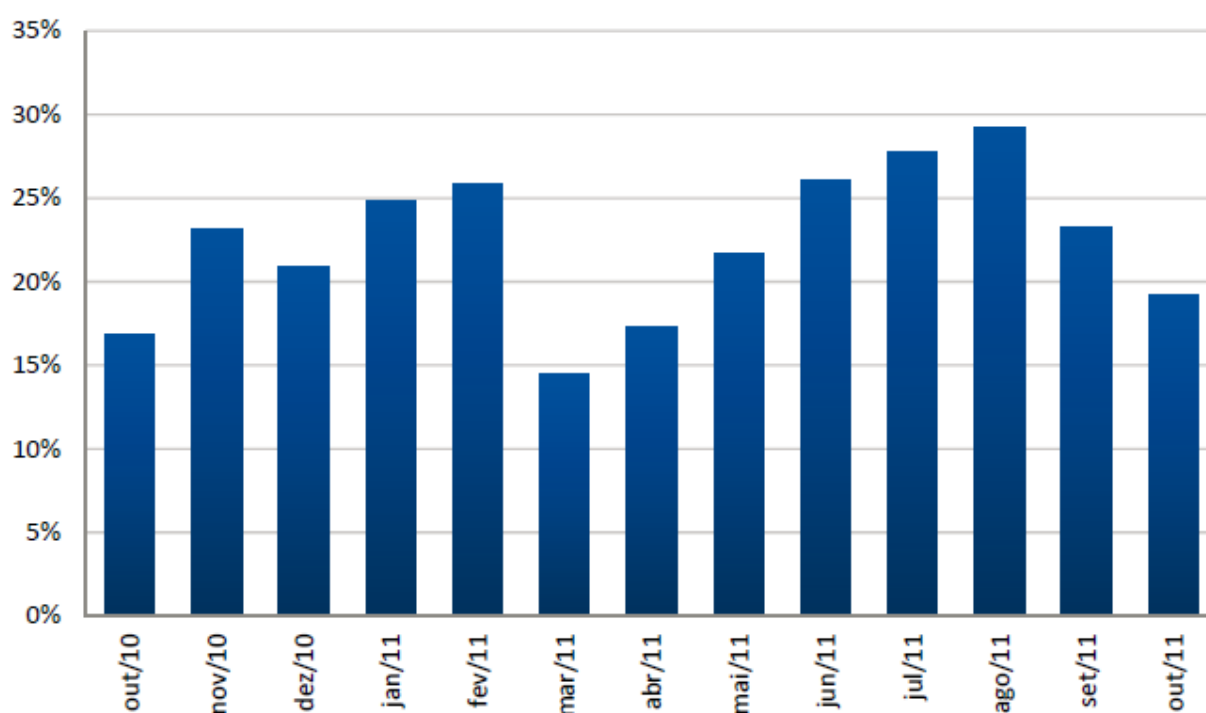
Indicador da Qualidade de Crédito das Empresas.

Indicador de Risco de Fraude – Consumidor.

O Indicador de Inadimplência do Consumidor, por exemplo, registrar quantidade (fluxo) mensal de anotações negativas de pessoas físicas na base de dados da Serasa Experian. A série histórica tem início em janeiro de 1999.

Conforme ilustrado no gráfico abaixo, o Indicador apontar um crescimento de 19% na inadimplência entre outubro de 2010 e o mesmo período de 2011.

### Indicador Serasa Experian de Inadimplência do Consumidor (Var % anual)



OS PRODUTOS SERASA SÃO:

#### InfoClean

É uma solução que permite padronizar, corrigir e atualizar as informações cadastrais de seus clientes, prospects e parceiros online. Desta forma, você melhora a qualidade do seu cadastro e garante mais rapidez, segurança e eficácia nos seus negócios.

### **ListaOnline**

A Lista Online Serasa Experian é uma ferramenta que permite que você adquira, de maneira segura, rápida e fácil, listas de prospecção de clientes, sejam eles consumidores ou empresas. Oferece mais autonomia para os decisores com o acesso via web aos principais filtros para seleção de público e disponibiliza para download, em alguns minutos, todo conteúdo selecionado para compra.

### **Mosaic Brasil**

O Mosaic Brasil classifica a população brasileira em 10 grupos e 39 segmentos distintos em função de renda, geografia, demografia, padrões comportamentais e estilo de vida.

### **Listas para Mala Direta e Telemarketing**

É a solução da Serasa Experian que permite à sua empresa realizar ações de marketing direto com sucesso, tais como o envio de mala direta e de campanhas de telemarketing.

### **Solução para Prospecção Inteligente**

Utilizando avançadas técnicas de modelagem matemática, a solução para prospecção inteligente permite identificar os clientes certos para suas ações de vendas, aqueles com alta propensão à compra e menor probabilidade de inadimplência.

### **Atualização de Dados**

É o serviço da Serasa Experian que permite atualizar os dados cadastrais de seus clientes e prospects (consumidores ou empresas) possibilitando à sua empresa realizar ações de marketing segmentadas e personalizadas.

### **Localização e Identificação de Clientes pela Internet**

Informações precisas sobre consumidores e empresas para suas ações de marketing. Dados completos para facilitar a identificação e localização de clientes.

### **Hitwise**

A Experian Hitwise é uma ferramenta líder global especialmente desenhada para aprimorar o retorno dos investimentos em marketing digital, mensurando o desempenho de campanhas na internet.

### **Otimização**

Solução que utiliza métodos matemáticos para maximizar as estratégias aplicadas a cada cliente, permitindo que se atinja o maior lucro possível, por meio da análise de fatores limitantes (financeiros, operacionais, de relacionamento com o cliente etc.).

### **Soluções de Prospecção PJ**

Ferramenta para avaliação do risco de empresas baseado nas mais avançadas técnicas de modelagem matemática e utiliza informações cadastrais, comportamentais e negativas.

#### **PowerCurve**

Uma solução que, por meio de um único sistema, garante a gestão completa do ciclo de crédito.

**FONTE:** ([www.serasaexperian.com.br](http://www.serasaexperian.com.br) - acesso em maio/2013)

### **3.3.2 Sobre a Equifax**

A Equifax é uma companhia internacional com mais de um século de experiência em informações comerciais. Listada na Bolsa de Nova York, atua nos EUA e em mais 15 países. No Brasil há 23 anos, opera disponibilizando informações de apoio a decisões comerciais e de crédito.

Em maio de 2011 a Equifax do Brasil e a Boa Vista Serviços concluíram a fusão de suas operações. Esta fusão criou o segundo maior Bureau de Crédito do Brasil, combinando o know how internacional da Equifax com a experiência local da Boa Vista."

A Boa Vista Serviços é um bureau que oferece soluções inteligentes para a tomada de decisões de crédito e gestão de negócios. É administradora do SCPC, banco de dados com mais de 350 milhões de informações comerciais sobre consumidores e 42 milhões de registros de transações entre empresas. A Boa Vista Serviços fornece atualmente mais 200 milhões de consultas por mês a seus clientes e consumidores, dando subsídios capacitados para a tomada de suas decisões de negócios e comerciais.

Criada em 2010, é resultado da união da Associação Comercial de São Paulo, do fundo brasileiro de investimentos TMG Capital, da Equifax Inc., do Clube de Diretores Lojistas do Rio de Janeiro, da Associação Comercial do Paraná e da Câmara de Dirigentes Lojistas de Porto Alegre.

Hoje, atua em rede nacional, com mais de 2,2 mil entidades representativas do varejo em todas as regiões do Brasil. A riqueza de informações do banco de dados permite à Boa Vista oferecer soluções inteligentes para auxiliar o processo de tomada de decisões de negócios de seus cerca de 1,2 milhão de clientes diretos e indiretos em todos os segmentos da economia.

Alguns produtos da Boa Vista / Equifax

### **ACCERTO PF**

O Accerto PF é uma solução ágil que auxilia a sua empresa na validação de dados cadastrais e na obtenção de endereços e telefones de clientes. É ideal para apoiá-lo na busca por novos clientes e na validação cadastral.

### **Certocred PF**

Relatório completo de um CPF, com informações de identificação, localização, restrição e risco.o Certocred, uma ferramenta que reúne informações de identificação, localização, comportamentais e restritivas, essenciais para apoiar suas decisões comerciais.

### **Carta 2º Comunicado**

A Segunda Carta SCPC é uma ferramenta destinada a empresas que não quitaram seus débitos após o recebimento da primeira carta. E, tem como objetivo estimular os devedores a liquidar suas dívidas

### **Click Pessoal**

O Click Pessoal auxilia sua empresa a avaliar o risco ao conceder crédito aos consumidores de forma simples e rápida. A solução possui políticas de crédito bem definidas que são atreladas à probabilidade de inadimplência e alinhadas com as melhores práticas de concessão do mercado. Além de fornecer uma análise da capacidade de pagamento, também verifica se há registros de débitos ativos (cheques sem fundo, registros de débitos e protestos) e indica uma recomendação.

**FONTE:** ([www.equifax.com.br](http://www.equifax.com.br) – acesso em maio/2013)

### 3.3.3 Sobre a ACP

A Associação Comercial do Paraná é parceira do comércio há mais de cem anos. Fundada em 1890 pelo Barão do Serro Azul, é associação civil de intuitos não econômicos, sem fins lucrativos, com sede, domicílio e foro em Curitiba, a ACP atende com ética e competência as necessidades dos associados por meio da representação institucional e da prestação de serviços.

Por ser uma entidade de classe sem fins lucrativos, consegue oferecer aos seus associados uma série de benefícios com condições e formatos criados especialmente para atender desde micros a grandes empresas.

A ACP é parcela expressiva da sociedade e possui alta representatividade política nas esferas municipal, estadual e federal. Isso permite à ACP o protagonismo na defesa dos interesses dos associados junto aos órgãos públicos. E este é o grande desafio da ACP, olhar tudo, em todos os sentidos, enxergar oportunidades, avançar em melhorias para as empresas e para as pessoas, de modo que haja harmonia e uma sociedade mais justa e democrática.

A Associação é formada pelas pessoas físicas e jurídicas a ela filiadas. Constituem fontes de recursos para a manutenção da Associação, as importâncias pagas pelos associados a título de contribuição associativa, bem como os valores decorrentes de atividades ou investimentos da entidade e outros oriundos de patrocínios, doações e receitas diversas.

Serviços da ACP disponibilizado para consultas:

#### **SCPC – Serviço Central de Proteção ao Crédito**

O Serviço Central de Proteção ao Crédito é a única informação que existe no mercado a respeito de Pessoa Física inadimplente no comércio e prestadores de serviços de todo o país. E só a Associação Comercial do Paraná tem mais de 350 milhões de informações à disposição dos seus associados. Consultando o SCPC antes de efetivar a venda, você poderá prever e até mesmo diminuir os riscos de inadimplência no seu estabelecimento. E, para aquele consumidor que insiste em não pagar a dívida, com o SCPC você poderá incluí-lo no registro de inadimplentes nacional e restringir o acesso às compras ou ao crédito até que a dívida seja quitada.



No Serviço de Recuperação de Crédito, a dívida do seu cliente inadimplente registrada no SCPC é negociada pela Associação Comercial do Paraná com juros mais acessíveis e condições de pagamento mais favoráveis para estimular a quitação da dívida. Você controla o pagamento através de relatório semanal e o recebimento é depositado na sua conta corrente. Com o SRC você recupera sua dívida e o cliente pode voltar ao mercado.

### **Vídeo Cheque**

A consulta ao VIDEOCHEQUE da Associação Comercial do Paraná conta com mais de 100 milhões de registros de cheques sem fundos, roubados, sustados, extraviados e de contas bloqueadas de todo o Brasil. Além disso, tem acesso ao cadastro da Receita Federal, que valida o CPF ou o CNPJ consultado. No VIDEO CHEQUE também é possível registrar os clientes emissores de cheques sem fundos recebidos pelo seu estabelecimento comercial

### **Consulta Múltipla**

Criada pela Associação Comercial do Paraná a CONSULTA MÚLTIPLA possibilita uma análise com mais profundidade sobre a situação do seu cliente (pessoa física ou jurídica) tudo isso em um único acesso, inclusive com a apresentação do módulo de Síntese Cadastral.

### **SCPC MIX**

O SCPC MIX agrupa em uma única consulta as informações de: SCPC (Pendências Financeiras) + VIDEOCHEQUE (informações sobre cheques irregulares, sem fundo e conta encerrada) + CONFIRA FONE + SÍNTESE CADASTRAL (confirmação do cliente, data de nascimento, nome da mãe, título de eleitor e situação do CPF junto à Receita Federal) + SCORE (o SCORE agrupa os consumidores em faixas de risco, tendo como parâmetro o comportamento médio esperado em termos de inadimplência no mercado utilizando o horizonte de 6 meses).

### **SCPC CHEQUE GARANTIDO**

O SCPC CHEQUE GARANTIDO proporciona ao associado tranquilidade e total segurança no recebimento dos cheques. Esse serviço assegura o ressarcimento do valor garantido dos cheques devolvidos pelos bancos, dentro das regras previstas em contrato.

### **Síntese Cadastral**

A síntese cadastral é mais uma ferramenta disponível para você confirmar se o seu cliente é mesmo a pessoa dos documentos apresentados. Nesta consulta você terá a confirmação do nome, da data de nascimento, do nome da mãe e do número do título de eleitor se a pesquisa for feita para CPF.

### **SEPROC Pessoal**

A informação do SCPC fica ainda melhor quando você faz a consulta SEPROC PESSOAL. Nela, além dos registros de inadimplência do comércio, você consulta se o cliente, tem protestos, cheques sem fundos, sustados, roubados ou extraviados em todo o país. E, se o CPF consultado fizer parte de alguma empresa, você poderá visualizar o CNPJ. A consulta do SEPROC PESSOAL é indicada para transações comerciais que necessitem de uma análise mais criteriosa, como liberação de crédito, crediários de bens duráveis, entre outros.

### **SEPROC Pessoal Mix**

SEPROC PESSOAL MIX é a consulta mais completa para análise de crédito de pessoa física. Através dele você poderá ter um resumo completo sobre o histórico do cliente, como protestos, cheques sem fundos, sustados, roubados ou extraviados em todo o Brasil. O SEPROC PESSOAL MIX ainda disponibiliza a nova ferramenta “SCORE CRÉDITO” que, com base nos dados cadastrais do cliente, mede o risco e a possibilidade de inadimplência, garantindo tranquilidade e segurança para seus negócios.

### **SCPC NET**

O SCPC NET é um relatório básico de informações para concessão de crédito, destinado à análise de pessoas físicas. De forma simples e prática, ele oferece informações sobre débitos e consultas em todo o Brasil, mas com um importante diferencial: a flexibilidade de escolha de um estado brasileiro para visualização de títulos protestados. A partir de agora, é possível por crédito.

Flexibilidade para detalhamento de informações restritivas, permitindo maior visualização, sem implicar em custos adicionais;

Totalizadores em cada bloco de restrição, destacando a situação do documento analisado no mercado de crédito;

Possibilidade de obter informações de cheques na mesma consulta;

Acesso às restrições (débitos, consultas e cheques sem fundos) em todo o Brasil

Acesso aos protestos na UF que o consulente desejar;

Acesso aos telefones informados anteriormente pelos documentos durante consultas, facilitando a validação de dados cadastrais.

### **Certocred**

Ferramenta prática e eficiente, ideal para análise de crédito de pessoa física. Com ele sua empresa ganha agilidade e segurança em operações de risco como: vendas a prazo e parceladas, empréstimos, financiamentos, crediários, cheques à vista ou pré-datados, entre outras. Informações com qualidade para ajudar sua empresa a fechar os melhores negócios.

Acesso rápido e fácil às informações valiosas de todo o Brasil;

Ferramenta ideal para maximizar os resultados de sua empresa.

### **Confira Fone**

Ao informar o telefone ou o CPF, o serviço confirma o endereço do cliente. O Confira Fone também pode ser solicitado como complemento às consultas do SCPC, Videocheque, Múltiplas (SCPC+Videocheque), SEPROC Pessoal, SEPROC Empresarial

**FONTE:** ( [www.acpr.com.br](http://www.acpr.com.br) - acesso em maio/2013)

( Anexo 10.3 – Código de Ética da Associação Comercial)

( Anexo 10.4 – Estatuto da Associação Comercial)

## 4 Métodos Estatísticos de Escoragem

Os modelos estatísticos são utilizados na avaliação de crédito, neste capítulo será abordado sobre os métodos estatísticos com o objetivo de melhorar o entendimento do exemplo prático de análise de variáveis dos Bureau Externos.

Modelo de Escoragem é um tipo de análise utilizada para a avaliação da qualidade de crédito de clientes, sejam pessoas físicas ou jurídicas. Obtém-se através da pontuação de vários atributos, como por exemplo: idade, profissão, renda, atividade profissional, patrimônio, tipo de residência, etc.

O Credit Score é muito utilizado para a avaliação de crédito de compradores de bens duráveis, crédito pessoal e para atribuir limite de crédito aos clientes. Classifica os clientes em duas categorias:

Bons - são os clientes que não possuem restrições de crédito e cujo tempo de exposição ao produto permita que seja classificado desta forma (este tempo varia de acordo com o produto).

Maus - são os clientes que possuem mais de 60 dias de atraso no produto, e/ou que possuam restritivos, fundo de provisão, crédito em liquidação, protestos, etc podendo ser clientes novos.

O Attrition Score é um conceito que indica a propensão do cliente em deixar a instituição financeira, através de análise da diminuição de seus negócios, como por exemplo: redução nos investimentos, redução nos volumes de depósitos, cancelamento das operações e serviços (renovação de produtos, débitos automáticos) e ausência de aquisição de novos produtos, entre outros. Classifica os clientes em duas categorias:

Clientes com Potencial - são os clientes com condições de adquirir produtos, investimentos.

Clientes sem Potencial - são os clientes que já possuem um risco de crédito elevado.

O Collection Score é a denominação dada aos modelos estatísticos para o planejamento de cobrança de cada operação de crédito em atraso. Este sistema dependerá da qualidade dos dados recolhidos e da inteligência do seu inter-relacionamento. Classifica os clientes em duas categorias:

Bons Pagadores - são os clientes com condições de honrar seus compromissos.

Maus Pagadores - são os clientes com risco de crédito elevado.

Para a construção de um sistema de credit score é preciso processar uma quantidade de dados e atributos bastante significativa, o que nem todas as empresas, principalmente as de pequeno e médio porte, conseguirão fazer.

As empresas financeiras, normalmente procedem às análises estatísticas para avaliar o risco, estas análises facilitam, por um lado, a compreensão e exploração do risco e potencial do cliente, por outro lado, criam estimativas precisas das probabilidades do aumento do relacionamento direto com o cliente ou dos créditos a serem pagos, definindo um critério que visa a maximização das receitas e a minimização das perdas, fornecendo uma base estatística satisfatória para comprovação das decisões.

#### 4.1 Análise Estatísticas – Escores de Cliente

As principais ferramentas estatísticas usadas na análise do cliente serão abordadas abaixo:

**Estatística Descritiva:** Grandes conjuntos de dados possuem um sério obstáculo para qualquer tentativa de extração de informações visuais pertinentes aos mesmos. Muitas das informações contidas nos dados podem ser obtidas por cálculo de certos números, conhecidos como estatísticas descritivas. Por exemplo, a média aritmética ou média amostral, é uma estatística descritiva que fornece informação de posição, isto é, representa um valor central para o conjunto de dados. Como um outro exemplo, a média das distâncias ao quadrado de cada dado em relação à média, fornece uma medida de dispersão, ou variabilidade. (TRIOLA, 2005)

**Análise Multivariada:** Estabelecer relações, encontrar ou propor leis explicativas é o papel próprio da ciência. Para isso é necessário controlar, manipular, medir as variáveis que são consideradas relevantes ao entendimento do fenômeno analisado. Muitas são as dificuldades em traduzir as informações obtidas em conhecimento. O desenvolvimento tecnológico oriundo das descobertas científicas tem alavancado o desenvolvimento científico, o que amplia em várias ordens de grandeza a capacidade de obter informações de acontecimentos e fenômenos que estão sendo analisados. Uma grande massa de informação deve ser processada antes de ser transformada em conhecimento. Portanto, cada vez mais estamos necessitando de ferramentas estatísticas que apresentem uma visão mais global do fenômeno.(CHAVES, 2008)

A denominação “Análise Multivariada” corresponde a um grande número de métodos e técnicas que utilizam simultaneamente todas as variáveis na interpretação teórica do conjunto de dados obtidos.

**Análise Agrupamento/Cluster:** As análises rudimentares e exploratórias de dados como os procedimentos gráficos auxiliam, em geral, o entendimento da complexa natureza da análise multivariada. Encontrar nos dados uma estrutura natural de agrupamento é uma importante técnica exploratória. A análise de agrupamento deve ser distinguida da análise discriminante, pelo fato desta última ser aplicada a um número de grupos já conhecidos, tendo por objetivo a discriminação de um novo indivíduo a um destes grupos.(CHAVES, 2008)

A análise de agrupamento por sua vez não considera o número de grupos e é realizada com base na similaridade ou dissimilaridade (distâncias). Objetivo dessa análise é agrupar objetos semelhantes segundo suas características (variáveis). Todavia, não existem impedimentos para realizar o agrupamento de variáveis semelhantes segundo as realizações obtidas pelos processos amostrais. A análise de agrupamento tem, em geral, como objetivo, estruturar dados de modo a constituir uma partição dos dados em grupos. Esta partição deverá ter como característica a homogeneidade dos elementos que se inserem em cada grupo (homogeneidade intra-grupos) e a diferença dos grupos entre si (heterogeneidade entre-grupos).

**Variáveis Dummy:** Essa variável só assume dois valores em um cálculo de regressão, zero ou um, com este artifício evitam-se vieses decorrentes da não linearidade dos atributos, no cálculo da Regressão Linear.(TRIOLA, 2005)

**Tabelas de Contingência:** Através de tabelas de contingência identifica-se a associação entre duas variáveis. Outra maneira de se verificar o grau de relacionamento das informações (características) é através da análise do risco relativo da relação do percentual de bons pagadores sobre percentual de maus pagadores em tabelas de contingência.(CHAVES, 2008)

**Regressão Linear Múltipla:** As Regressões Lineares Múltipla envolvem uma variável dependente, porém duas ou mais variáveis independentes (explanatórias). A teoria é uma extensão da análise de regressão linear simples, tendo como objetivo estabelecer um hiperplano que possa ser usado para prever valores de Y (maus pagadores) para um conjunto de variáveis independentes ( $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ ).

“Y” é a variável dependente bom pagador ou mau pagador

“a” é constante do modelo linear

$X_1$  é a variável dependente 1 e  $b_1$  é o seu coeficiente, e assim sucessivamente até  $X_n$  e  $b_n$ .

### Hipóteses no modelo matricial

1.  $E(\varepsilon) = 0$ , que significa

$$E \begin{bmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \vdots \\ \varepsilon_k \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} E(\varepsilon_1) \\ E(\varepsilon_2) \\ \vdots \\ E(\varepsilon_k) \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0 \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \end{bmatrix}$$

2.  $E(\varepsilon\varepsilon') = \sigma^2 \mathbf{I}$

3. A matriz  $\mathbf{X}$  é não estocástica, ou seja, é formada por um conjunto de números fixos.

4. O posto de  $\mathbf{X}$  é  $\rho(\mathbf{X}) = k$ , em que  $k$  é o número de colunas em  $\mathbf{X}$  e  $k$  é menor que o número de observações,  $n$ .

5. O vetor  $\varepsilon$  possui uma distribuição normal multivariada, isto é,  $\varepsilon \sim \mathbf{N}(0, \sigma^2 \mathbf{I})$ .

### Estimativas de mínimos quadrados ordinários

A estimativa da equação pode ser apresentada da seguinte forma:

$$Y_i = \hat{\beta}_1 + \hat{\beta}_2 X_{2i} + \hat{\beta}_3 X_{3i} + \dots + \hat{\beta}_k X_{ki} + \hat{\varepsilon}_i$$

MINGOTTI(2005)

O coeficiente de determinação da regressão pode ser definido como:

$$R^2 = \frac{\text{Soma dos Quadrados dos Erros}}{\text{Soma dos Quadrados dos Totais}} = \frac{\hat{\beta}X'y - n\bar{Y}^2}{y'y - n\bar{Y}^2}$$

A variância do modelo  $\sigma^2$  pode ser estimada por:

$$\begin{aligned}\hat{\sigma}^2 &= \frac{\hat{u}'\hat{u}}{n-k} \\ &= \frac{y'y - \hat{\beta}'X'y}{n-k}\end{aligned}$$

MINGOTTI(2005)

A expressão abaixo estima a matriz de variância e covariância dos estimadores de mínimos quadrados da regressão.

$$\begin{aligned}E\left[(\hat{\beta} - \beta)(\hat{\beta} - \beta)'\right] &= \sigma^2(X'X)^{-1} \\ &= \begin{bmatrix} \text{var}(\hat{\beta}_1) & \text{cov}(\hat{\beta}_1, \hat{\beta}_2) & \dots & \text{cov}(\hat{\beta}_1, \hat{\beta}_k) \\ \text{cov}(\hat{\beta}_2, \hat{\beta}_1) & \text{var}(\hat{\beta}_2) & \dots & \text{cov}(\hat{\beta}_2, \hat{\beta}_k) \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \text{cov}(\hat{\beta}_k, \hat{\beta}_1) & \text{cov}(\hat{\beta}_k, \hat{\beta}_2) & \dots & \text{var}(\hat{\beta}_k) \end{bmatrix}\end{aligned}$$

MINGOTTI(2005)

### Testes de hipóteses sobre os coeficientes de regressão múltipla

Se considerarmos que  $\varepsilon \sim N(0, \sigma^2 I)$  podemos considerar que os estimadores de mínimos quadrados ordinários  $\hat{\beta}_i$  possuem a distribuição normal, ou seja.



$$\hat{\beta} \sim N[\beta, \sigma^2(\mathbf{X}'\mathbf{X})]$$

E cada elemento de  $\hat{\beta}$  possui a distribuição  $t$  com  $n - k$  graus de liberdade.

$$t_0 = \frac{\hat{\beta}_i - \beta_i}{\sqrt{\text{var}(\hat{\beta}_i)}}$$

## 4.2 Teste Não Paramétricos

Testes paramétricos exigem suposições sobre a natureza ou a forma das populações envolvidas. TRIOLA (2005) menciona que testes não paramétricos não exigem suposições sobre as distribuições populacionais. Embora o termo não paramétrico sugira que o teste não se baseia em um parâmetro, há alguns testes não paramétricos que dependem de um parâmetro, como a mediana.

O teste Kolmogorov-Smirnov (KS) é usado para determinar se duas distribuições de probabilidade subjacentes diferem uma da outra ou se uma das distribuições de probabilidade subjacentes difere da distribuição em hipótese, em qualquer dos casos com base em amostras finitas. (SIEGEL, 1975)

Grande parte dos problemas que encontramos em estatística é tratada com a hipótese que os dados são retirados de uma população com uma distribuição de probabilidade específica. O formato desta distribuição pode ser um dos objetivos da análise. Por exemplo, suponha que um pequeno número de observações foi retirado de uma população com distribuição desconhecida e que estamos interessados em testar hipóteses sobre a média desta população. O teste paramétrico tradicional, baseado na distribuição t-student, é obtido sob a hipótese de que a população tem distribuição normal. Nesse sentido, surge a necessidade de certificarmos se essa suposição pode ser assumida. Em alguns casos, assumir a normalidade dos dados é o primeiro passo que tomamos para simplificar nossas análises. Para dar suporte a esta suposição, consideramos, dentre outros, o teste de Kolmogorov - Smirnov. (SIEGEL, 1975)

O teste de Kolmogorov - Smirnov pode ser utilizado para avaliar as hipóteses:

$$\begin{cases} H_0 : \text{Os dados seguem uma distribuição normal} \\ H_1 : \text{Os dados não seguem uma distribuição normal.} \end{cases}$$

Este teste observa a máxima diferença absoluta entre a função de distribuição acumulada assumida para os dados, no caso a Normal, e a função de distribuição empírica dos dados. Como critério, comparamos esta diferença com um valor crítico, para um dado nível de significância.

Considere uma amostra aleatória simples  $X_1, X_2, \dots, X_n$  de uma população com função de distribuição acumulada contínua  $F_X$  desconhecida. A estatística utilizada para o teste é:

$$D_n = \sup_x |F(x) - F_n(x)|$$

Esta função corresponde a distância máxima vertical entre os gráficos de  $F(x)$  e  $F_n(x)$  sobre a amplitude dos possíveis valores de  $x$ . Em  $D_n$  temos que

$F(x)$  representa a função de distribuição acumulada assumida para os dados;

$F_n(x)$  representa a função de distribuição acumulada empírica dos dados.

Neste caso, queremos testar a hipótese  $H_0 : F_X = F$  contra a hipótese alternativa  $H_1 : F_X \neq F$ . Para isto, tomamos  $X_{(1)}, X_{(2)}, \dots, X_{(n)}$  as observações aleatórias ordenadas de forma crescente da população com função de distribuição contínua  $F_X$ . No caso de análise da normalidade dos dados, assumimos  $F$  a função de distribuição da normal.

A função de distribuição acumulada assumida para os dados é definida por  $F(x_{(i)}) = P(X \leq x_{(i)})$  e a função de distribuição acumulada empírica é definida por uma função escada, dada pela fórmula:

$$F_n(x) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n I_{\{(-\infty, x]\}}(x_{(i)})$$

onde  $I_A$  é a função indicadora. A função indicadora é definida da seguinte forma:

$$I_A = \begin{cases} 1; & \text{se } x \in A \\ 0; & \text{caso contrário} \end{cases}$$

Observe que a função da distribuição empírica  $F_n(x)$  corresponde à proporção de valores menores ou iguais a  $x$ . Tal função também pode ser escrita da seguinte forma

$$F_n(x) = \begin{cases} 0, & \text{se } x < x_{(1)} \\ \frac{k}{n}, & \text{se } x_{(k)} \leq x < x_{(k+1)} \\ 1, & \text{se } x > x_{(n)} \end{cases} \quad (12)$$

Sob  $H_0$ , a distribuição assintótica da estatística de kolmogorov-Smirnov é dada por

$$\lim_{n \rightarrow \infty} P[\sqrt{n}D_n \leq x] = 1 - 2 \sum_{j=1}^{\infty} (-1)^{j-1} \exp^{-2j^2 x^2}.$$

Esta distribuição assintótica é válida quando temos conhecimento completo sobre a distribuição de  $H_0$ , entretanto, na prática,  $H_0$  especifica uma família de distribuições de probabilidade. Neste caso, a distribuição assintótica da estatística de Kolmogorov-Smirnov não conhecida e foi determinada via simulação.

Como a função de distribuição empírica  $F_n$  é descontínua e a função de distribuição hipotética é contínua, vamos considerar duas outras estatísticas: (SIEGEL, 1975)

$$D^+ = \sup_{x_{(i)}} |F(x_{(i)}) - F_n(x_{(i)})|$$

$$D^- = \sup_{x_{(i)}} |F(x_{(i)}) - F_n(x_{(i-1)})|$$

Para calcularmos a estatística de kolmogorov-Smirnov. Essas estatísticas medem as distâncias (vertical) entre os gráficos das duas funções, teórica e empírica, nos pontos  $x_{(i-1)}$  e  $x_{(i)}$ . Com isso, podemos utilizar como estatística de teste

$$D_n = \max(D^+, D^-)$$

Se  $D_n$  é maior que o valor crítico, rejeitamos a hipótese de normalidade dos dados com  $(1-\alpha)100\%$  de confiança. Caso contrário, não rejeitamos a hipótese de normalidade

OBS: O valor de  $P\left(Z_{(i)} \leq \frac{x_{(i)} - \bar{x}}{s}\right)$  é encontrado na tabela da distribuição normal padrão. (SIEGEL, 1975)

## 5 Exemplo de Utilização de Bureau Externo

O projeto pertence a uma área de estratégia da instituição financeira, que visa aplicação de política específica para cada cluster. O escopo do projeto é a migração da atual árvore de decisões para o modelo de escoragem e inclusão de pré-aprovação de Cartões de Crédito.

O processo atual utiliza uma árvore de decisão com informações internas da instituição financeira para a tomada de decisão.

O novo processo proposto é a utilização do modelo de score de cheque/cartão que utiliza informações de comportamento de mercado fornecidas pelo Bureau Externo.

### Objetivos do Projeto:

Utilização do modelo de score de pré-aprovação e do portfólio

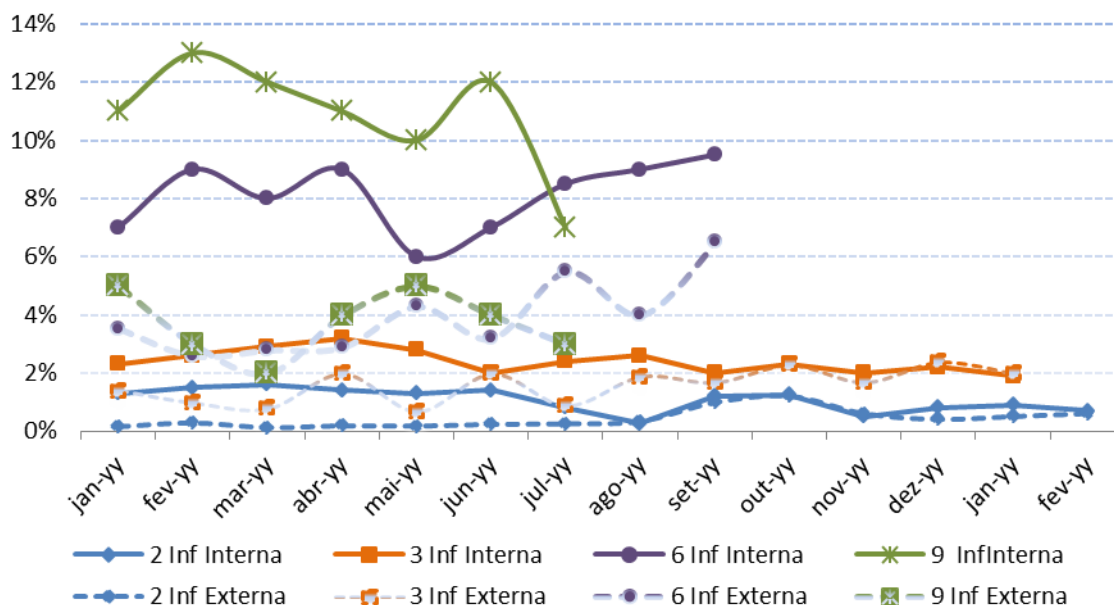
Avaliação atualizada dos indicadores de rentabilidade e inadimplência

Tomada de decisão com base em modelo com variáveis de comportamento de mercado

Redução nas taxas de Bad Rate e LIC deste público.

O processo atual utiliza uma árvore de decisão com informações internas para a tomada de decisão, ao longo do tempo observou-se uma deterioração nos indicadores de inadimplência do público pré-aprovado, como pode ser notado no gráfico abaixo.

## Inadimplencia



No gráfico é comparado a inadimplência verificando a tomada de decisões utilizando a informação interna e também a tomada de decisão utilizando o uso da informação externa.

Podemos observar que as taxas de inadimplência utilizando as informações internas são maiores que as taxas de inadimplência utilizando as informações do mercado externo.

A massa de teste foi desenvolvida a partir de um grupo de com propostas do produto de cheque especial no período de Jan/11 a Jan/12. Aplicada aos clientes no período do ano de 2012.

Nesta base foram aplicados os filtros de pré-aprovação, com o objetivo de ajustar o público estudado ao público alvo, foram retirados um total de 70% da base de clientes, nesta listagem eliminamos clientes com atraso superior a cinco dias que representava 18% da base inicial, clientes com algum tipo de crédito resultante de atrasos em outros créditos, 3%.

Tivemos dentro do ano de estudo a venda de uma carteira, isso representou 3% da base de testes. Clientes com alguma divergência de crédito no mercado financeiro 41%, e também 5% dos clientes com limite comprometido em outras linhas de crédito. Passaram pelos filtros um total de 30% da base inicial.

A partir dessa base a finalização das propostas representaram 22% em propostas contratadas, 29% em propostas aprovadas porém não contratadas e 49% das propostas foram rejeitadas por outros motivos.

Indicadores financeiros utilizados:

Bad rate: % de maus na base de desenvolvimento

Contribuição por cliente: (+) NIM (+) Fee (-) LIC (-) Custos

LIC

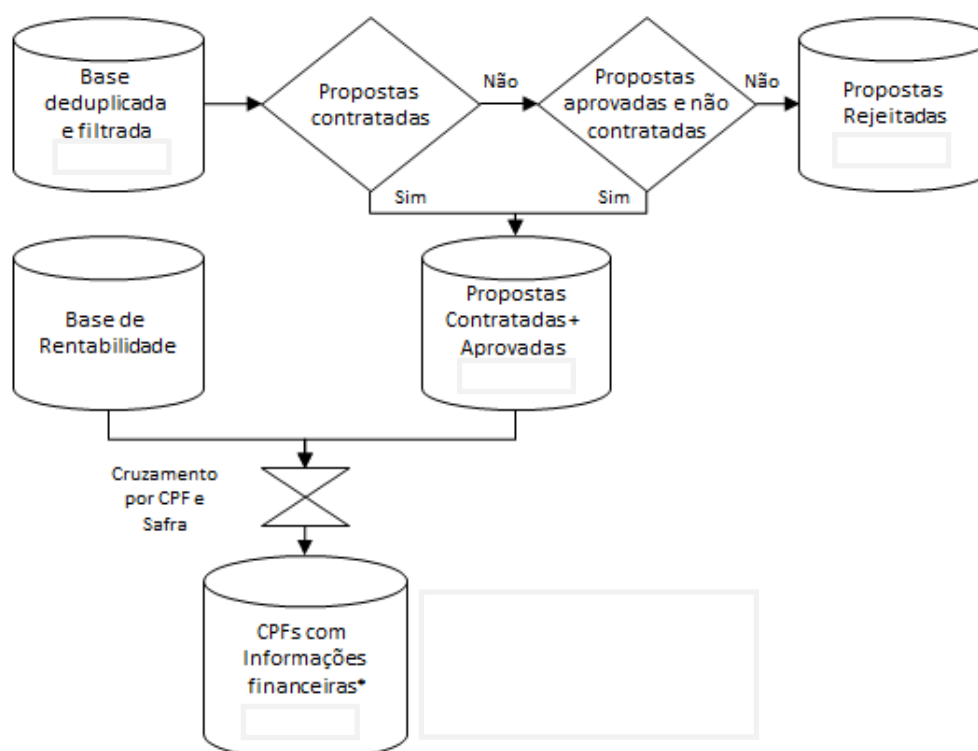
RAM: (+) NIM (-) LIC

RAR: (+) TOI (-) LIC

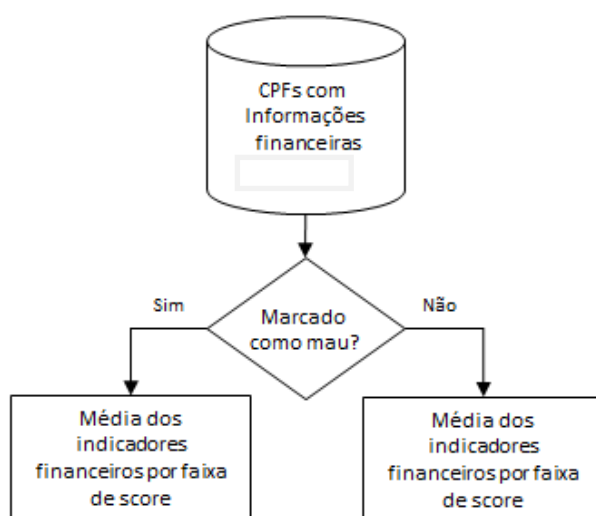
Rentabilidade total do cliente (desconsiderando cartões de crédito) nos 12 meses posteriores a contratação.

Especificação:

Foram separadas as propostas contratadas e as aprovadas e não contratadas (para a marcação de contratadas foram consideradas apenas os casos em que a proposta e o contrato ocorreram no mesmo mês), esta base foi cruzada com a base de rentabilidade, onde a safra fosse igual ou com 1 mês de diferença.

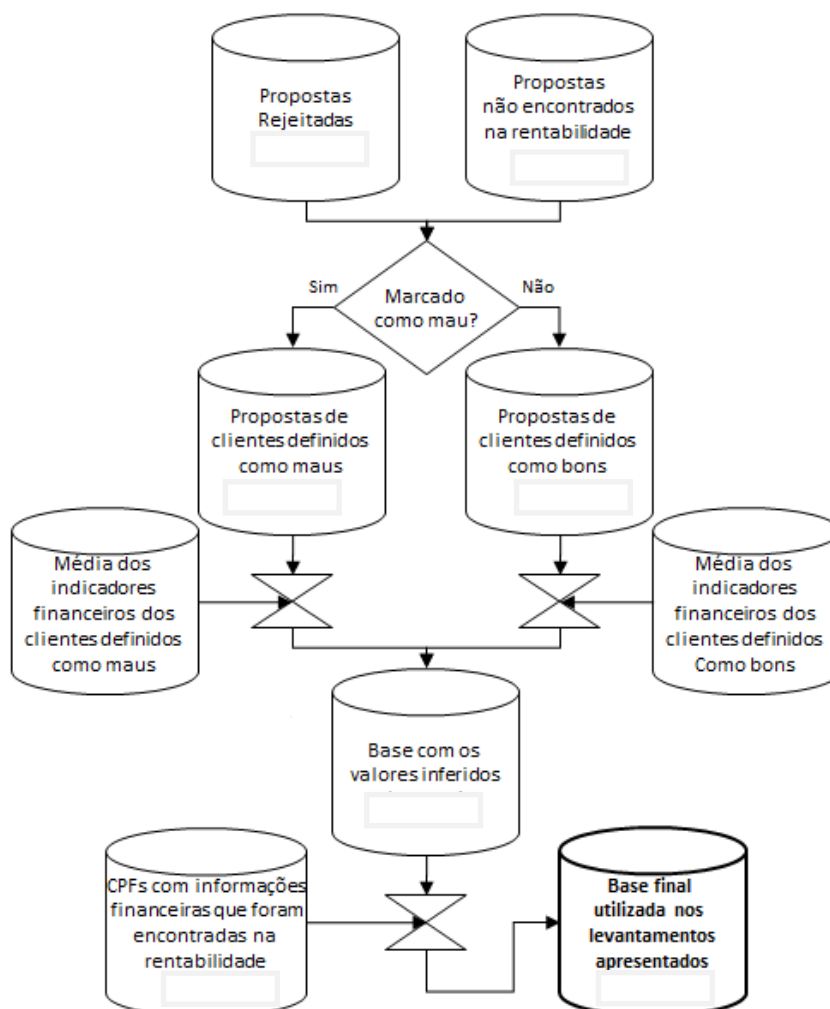


A base já enriquecida com as informações financeiras foi dividida em duas: uma com clientes marcados como bons e outra com os maus. Desta separação realizou-se a média dos valores financeiros (NIM, LIC, Assets) por faixa de score. Estas médias serão utilizadas na inferência dos rejeitados e dos que não foram encontrados na base de rentabilidade (por ter a safra com mais de 1 mês de diferença ou por não ter contratado).





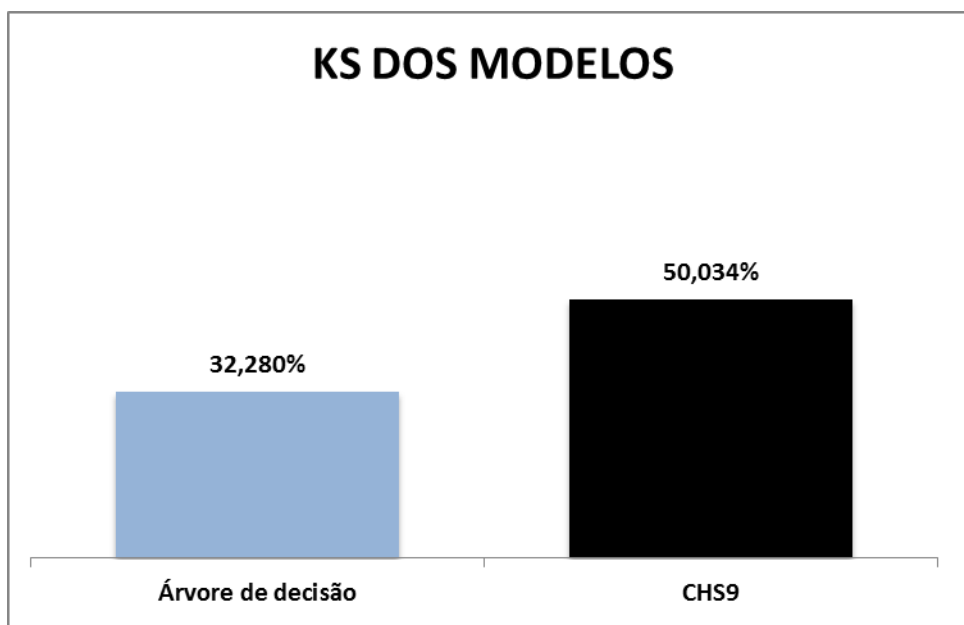
Para a obtenção da base utilizada nos levantamentos financeiros, além da base com os dados reais, aplicou-se a inferência para os clientes que não possuíam dados financeiros por faixa de score e marcação entre bons e maus.



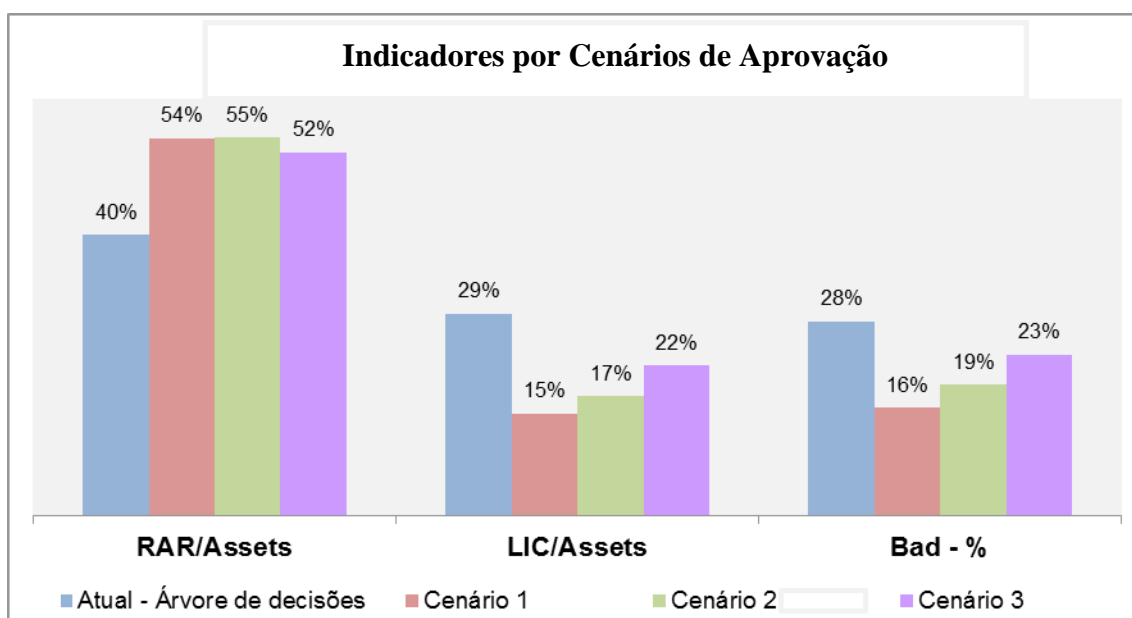
Indicadores baseados na base de elegíveis de Dez/12:

**Taxa de aprovação:** Para avaliação da taxa de aprovação, foram utilizados dados mais atuais, que refletem melhor o comportamento das bases que serão efetivamente pré-aprovadas. Desta forma, foi aplicado o score na base de clientes avaliada para a pré-aprovação pela árvore de decisão de Dez/12.

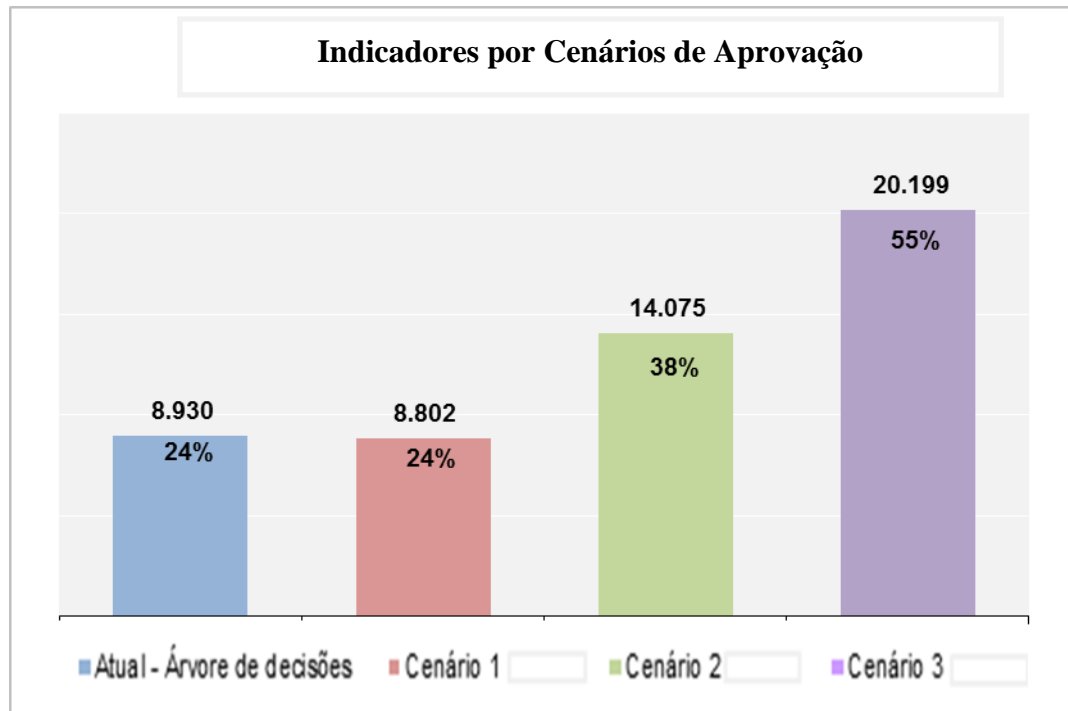
O Modelo de Score Novo possui KS de 50%, contra 32,3% da árvore de decisões. Desta forma teremos um ganho em performance e consequentemente uma redução da LIC, conforme pode ser observado no gráfico abaixo:



Conclui-se que com o uso da informação para aprovação de crédito pudemos aumentar de 30% até 170% os valores desses limites, de acordo com a renda do cliente que já tem produtos contratados com o banco e de 30% a 150% de aumento para clientes que ainda não possuem nenhum contrato com o banco.



A informação utilizada antes desse estudo, não contemplava o= a melhor aprovação das propostas de crédito, para efeito de testes temos três cenários em estudo com utilização do mercado externo.



/

## 6 Conclusão

O crédito é parte da vida das pessoas, cheque, limites, cartões, e financiamentos auxiliam na realização de sonhos e desejos.

O Sistema de Informação vai além de máquinas e programas, ele suporta e aperfeiçoa o processo de gestão estratégica, reduzindo o custo da operação.

Concluimos que um Sistema de Informação é fundamental para que a empresa seja mais competitiva, pois as informações obtidas e usadas em tempo correto levam à tomadas de decisões mais assertivas. A informação é uma ferramenta essencial para as avaliações de pesquisa de mercado, inovações tecnológicas, oportunidades, assim auxiliando a uma tomada de decisão eficaz e segura.

Uma instituição financeira ou até mesmo uma loja de pequeno porte pode fazer uso de ferramentas para análise de crédito do seu cliente. No presente trabalho pode-se verificar todo o fluxo de crédito, como é feita uma avaliação, mensuração dos riscos, processos de concessão até a formalização da proposta, tudo realizado com a ajuda de sistemas que agregam as informações e as tornam disponíveis.

O sistema de busca de informação externa dentro da instituição financeira automatiza e centraliza as consultas a Bureaus Públicos e Privados, armazenando as informações em um banco de dados interno, reaproveitando as informações de consultas já executadas para o mesmo CPF ou CNPJ, sua missão vai além de auxiliar na análise de crédito, ele pode também ser utilizado para parametrizar as solicitações de serviço de consulta, gerenciar e controlar os custos do processo por área e logon de usuário.

O sistema de crédito e o sistema de informação caminham juntos, os resultados de inadimplência apresentados mostram a melhoria em sua performance quando usam as informações de bancos de dados externo.

Fica evidenciado a melhora de desempenho de um cliente comparado às informações internas com as compradas externamente. Foi possível comprovar

também um aumento de vendas nos produtos como limite de cheque especial e também aumento no limite de cartões de crédito, conseqüentemente aumento da receita da instituição financeira.

## 7 Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10.520: informação e documentação: apresentação de citações em documentos**. Rio de Janeiro, 2002.

BERNI, Mauro Tadeu. **Operação e concessão de crédito: os parâmetros para a decisão de crédito**. São Paulo: Atlas, 1999.

BLATT, Adriano. **Avaliação de risco e decisão de crédito: um enfoque prático**. São Paulo: Nobel, 1999.

CAOQUETTE, John B., ALTMAN, Edward I., NARAYANAN, Paul. **Gestão de risco de crédito: o próximo desafio financeiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CHAVES NETO, ANSELMO. **Análise Multivariada I e II. Notas de aula** – Curso de Graduação em Estatística, Universidade Federal do Paraná, 2008.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, Resolução 2.682. Brasília, 1999.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon, **Gerencia e Estratégia da Tecnologia da Informação**, 1º Edição, Editora Livros Tecnicos e Cientificos, 1992.

FURLAN, José Davi. **Como elaborar e implementar planejamento estratégico de sistemas de informação**. São Paulo: Makron, McGraw Hill, 1991.

GIL, Antônio de Loureiro. **Sistema de Informações Contábil/Financeiros**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Habra, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistema de Informações Gerenciais**. São Paulo, 1992, Atlas.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de, **Sistema de Informação**, 3ª Edição, São Paulo, Editora Èrica, 2000.

MINGOTTI, S.A. **Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada**: Uma Abordagem Aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

PALUDO, Vicente Agostinho, **Administração Pública**, 2ª Edição, Curitiba, Editora Atuarias, 2008.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Akron Books, 1997.

SIEGEL, SIDNEY. **Estatística Não-Paramétrica** (para as Ciências do Comportamento). São Paulo: MAKRON Books do Brasil Editora Ltda, 1975.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas, 1997

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

Site: [www.serasa.com.br](http://www.serasa.com.br). Acessado no mês de maio de 2013.

Site: [www.equifax.com.br](http://www.equifax.com.br). Acessado no mês de maio de 2013.

Site: [www.acpr.com.br](http://www.acpr.com.br). Acessado no mês de maio de 2013.

Site: [www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br). Acessado no mês de junho de 2013.

Site: **www.bc.gov.br**. Acessado no mês de junho de 2013.

TURBAN,E.,MCLEAN,E.,WETHERBE,J. **Tecnologia da informação para gestão. Transformado os negócios da economia digital**. 3ªEdição.Porto Alegre. Editora Bookman,2004.

TRIOLA, MARIO F. **Introdução à Estatística**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005



## 8 Anexos

O objetivo desse Anexo, é mostrar um embasamento teórico do Bureau. A lei que rege a busca da informação na Receita Federal, os conceitos do Banco Central sendo usado como Bureau de Informação, o quanto a Associação Comercial é idônea, com o Código de Ética e também o Estatuto que rege essa Instituição que faz parte do Estado do Paraná e presta suporte para todo o comercio.

### 8.1 Anexo – Lei Federal 12.527 – Acesso a Informação – Receita Federal

A Lei Federal 12.527 de 18.11.2011, também conhecida como LAI - Lei de Acesso a Informação, disciplina o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do artigo 5º, no inciso II do § 3º do artigo 37 e no § 2º do artigo 216 da Constituição Federal. Além de regulamentar o direito constitucional de o cidadão pedir informações ao poder público, fixa regras, prazos e garantias que viabilizam e tornam possível o direito de acesso. Em 2012, o Decreto 7.724, de 16 de maio, regulamentou a Lei 12.527.

Segundo a Lei Federal 12.527/2011, estão sujeitos os órgãos e entidades públicas dos três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), de todos os níveis de governo (federal, estadual, distrital e municipal), assim como os Tribunais e Contas e o Ministério Público, bem como as autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios. As entidades privadas sem fins lucrativos que recebam recursos públicos para a realização de ações de interesse público, diretamente do orçamento ou por meio de subvenções sociais, contrato de gestão, termo de parceria, convênios, acordo, ajustes e outros instrumentos congêneres, devem divulgar informações sobre os recursos recebidos e sua destinação.

Informação pública, segundo a Lei 12.527 são os dados, processados ou não, que podem ser utilizados para produção e transmissão de conhecimento, contidos em qualquer meio, suporte ou formato.

Qualquer pessoa física ou jurídica, poderá pedir informação

A Lei 12.527, em seu art.7º, determina que sejam divulgadas informações sobre as atividades exercidas pelo órgão, a administração do patrimônio e utilização dos recursos públicos, bem como resultados de programas e ações, licitações, políticas e metas, auditoria e tomadas de contas realizadas por órgãos de controle interno e externo, dentre outros.

Não serão divulgadas as informações cujo sigilo esteja amparado em legislação específica como, por exemplo: informações relacionadas a segredo de justiça, segredo industrial, sigilo fiscal, estratégia empresarial decorrente da atividade econômica da empresa, entre outras. Além disso, não devem ser divulgadas informações pessoais que necessitam de comprovação de identidade do requerente. Neste caso, o cidadão deverá acessar os serviços disponíveis nos sítios institucionais dos órgãos fazendários, ou procurar uma unidade mais próxima.

Nos termos do § 3º do artigo 10 da Lei nº 12.527 “são vedadas quaisquer exigências relativas aos motivos determinantes da solicitação de informações de interesse público”.

Ao registrar a solicitação no endereço: [www.acessoainformacao.gov.br/sistema](http://www.acessoainformacao.gov.br/sistema), será solicitado que a pessoa informe como quer receber a resposta. Exemplos: e-mail, carta, sistema ou pessoalmente.

A Lei prevê a disponibilidade das informações requeridas no prazo de 20 (vinte) dias corridos, prorrogáveis por mais 10 (dez) dias, desde que justificado.

O serviço de busca e fornecimento das informações é gratuito, ressalvada a cobrança do valor necessário ao ressarcimento do custo dos materiais utilizados, tais como reprodução de documentos, mídias digitais e postagem. Para conhecer os valores cobrados no Serviço de Informação ao Cidadão do Ministério da Fazenda, acesse a Portaria SE/MF nº 30, de 30 de janeiro de 2013.

Estará isento de ressarcir os custos previstos todo aquele cuja situação econômica não lhe permita fazê-lo sem prejuízo do sustento próprio ou da família, declarada nos termos da Lei nº 7.115, de 29 de agosto de 1983.

O pedido de informações pode ser negado, no todo ou em parte. Quando não for autorizado acesso integral à informação por ser ela parcialmente sigilosa ou por

estar em processo decisório em curso, é assegurado o acesso à parte não sigilosa por meio de certidão, extrato ou cópia com ocultação da parte sob sigilo.

No caso de negativa de acesso a informações, o cidadão pode interpor recurso à autoridade hierarquicamente superior àquela que emitiu a decisão, nos mesmos canais disponíveis para o pedido de informação. O Serviço de Informações ao Cidadão encaminhará o pedido de recurso para as autoridades competentes a fim de sejam feitas as análises pertinentes.

Após receber a resposta ou decorrido o prazo de 30 dias (20 dias regulamentares mais 10 de prorrogação) o sistema e-SIC abrirá a opção de o cidadão solicitar recurso. Os prazos e instância serão controlados automaticamente pelo sistema.

Após receber a resposta o cidadão tem 10 (dez) dias para solicitar o recurso. Esse pedido será considerado atendido e não terá a opção de recurso. Mas o cidadão poderá registrar novo pedido de informação.

Somente após a negativa da autoridade máxima da unidade fazendária que exarou a decisão em 2ª instância é que o cidadão poderá recorrer à Controladoria-Geral da União - CGU.

Se o pedido de recurso foi negado em 1ª e 2ª instância posso recorrer a Controladoria Geral da União - CGU. Cujo prazo de resposta dos recursos em primeira ou segunda instância são de 05 (cinco) dias. Nos casos de recursos em 3ª instância, a CGU determinará o prazo, conforme § 2º do artigo 23 do Decreto 7.724/12.

Informações pessoais são aquelas relacionadas à pessoa natural identificada ou identificável, cujo tratamento deve ser feito de forma transparente e com respeito à intimidade, vida privada, honra e imagem das pessoas, bem como às liberdades e garantias individuais. As informações pessoais terão seu acesso restrito, independentemente de classificação de sigilo e pelo prazo máximo de 100 (cem) anos a contar da sua data de produção, a agentes públicos legalmente autorizados e à pessoa a que elas se referirem; e poderão ter autorizado sua divulgação ou acesso por terceiros diante de previsão legal ou consentimento expresso da pessoa a que elas se referirem.

Observada a classificação de que trata a Lei nº 12.527, o prazo máximo de sigilo das informações públicas classificadas são de: - Ultrassecreta: 25 anos; - Secreta: 15 anos; - Reservada: 05 anos; - Pessoais: 100 anos;

Aquele que obtiver acesso às informações e a modificar, alterar ou fizer mau uso, poderá ser responsabilizado judicialmente.

O servidor público é passível de responsabilização quando:

Recusar-se a fornecer informação requerida nos termos da Lei de Acesso a Informações, retardar deliberadamente o seu fornecimento ou fornecê-la intencionalmente de forma incorreta, incompleta ou imprecisa;

Utilizar indevidamente, bem como subtrair, destruir, inutilizar, desfigurar, alterar ou ocultar, total ou parcialmente, informação que se encontre sob sua guarda ou a que tenha acesso ou conhecimento em razão do exercício das atribuições de cargo, emprego ou função pública;

Agir com dolo ou má-fé na análise das solicitações de acesso à informação; - divulgar ou permitir a divulgação ou acessar ou permitir acesso indevido à informação sigilosa ou informação pessoal;

Impor sigilo à informação para obter proveito pessoal ou de terceiro, ou para fins de ocultação de ato ilegal cometido por si ou por outrem;

Ocultar da revisão de autoridade superior competente informação sigilosa para beneficiar a si ou a outrem, ou em prejuízo de terceiros; e

Destruir ou subtrair, por quaisquer meio, documentos concernentes a possíveis violações de direitos humanos por parte de agentes do Estado. Contudo, a nova lei estabelece um procedimento importante: nenhum servidor poderá ser responsabilizado civil, penal ou administrativamente por dar ciência, a quem de direito, de informação concernente à prática de crimes ou improbidade.

## 8.2 Anexo – Sistema de Informação de Crédito do Banco Central

O Sistema de Informações de Crédito do Banco Central – SCR é um instrumento de registro e consulta de informações sobre as operações de crédito, avais e fianças prestados e limites de crédito concedidos por instituições financeiras a pessoas físicas e jurídicas no país. Foi criado pelo Conselho Monetário Nacional e é administrado pelo Banco Central do Brasil, a quem cumpre armazenar as informações encaminhadas e também disciplinar o processo de correção e atualização da base de dados pelas instituições financeiras participantes.

O SCR é o principal instrumento utilizado pela supervisão bancária para acompanhar as carteiras de crédito das instituições financeiras. Nesse sentido, desempenha papel importante na garantia da estabilidade do Sistema Financeiro Nacional e na prevenção de crises.

O SCR é alimentado mensalmente pelas instituições financeiras, mediante coleta de informações sobre as operações concedidas. Inicialmente determinou-se que as instituições enviassem informações sobre o total das operações dos clientes com responsabilidade total igual ou superior a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais). Paulatinamente, esse valor foi sendo diminuído, inicialmente para o patamar de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), depois para R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), e atualmente, são armazenadas no banco de dados do SCR as operações dos clientes com responsabilidade total igual ou superior a R\$ 1.000,00 (mil reais) a vencer e vencidas, e os valores referentes às fianças e aos avais prestados pelas instituições financeiras a seus clientes, além de créditos a liberar contabilizados nos balancetes mensais.

As instituições financeiras são responsáveis pelo encaminhamento sistemático de dados sobre as operações de crédito. Cumpre a elas também corrigir ou excluir as informações imprecisas. Eventuais questionamentos judiciais devem ser encaminhados diretamente à instituição financeira que informou os dados sobre a operação.

A base legal para o sistema coletar e compartilhar informações entre as instituições participantes do Sistema Financeiro Nacional e o respeito à privacidade do cliente quanto ao sigilo e à divulgação de informações obedecem às condições previstas na Lei Complementar 105/01 e na Resolução 3.658 de 17/12/2008.

A qualidade das informações coletadas é essencial para garantir que se atinja os objetivos que nortearam a implantação do SCR. Para assegurar a confiabilidade do sistema, os arquivos recebidos são submetidos a um rigoroso processo de verificação, mediante a realização de diversos testes de consistência.

#### Objetivo:

As instituições financeiras são agentes que, mediante autorização do Banco Central, captam recursos do público, principalmente sob a forma de depósitos. Também concedem empréstimos sob várias modalidades, além de aplicar em outros ativos, tais como títulos do tesouro nacional. No entanto, as instituições financeiras podem se tornar insolventes se acumularem créditos não honrados, isto é, se a clientela não conseguir pagar os valores que tomou emprestado. Daí a necessidade de o Banco Central, como órgão de regulação e supervisão do sistema financeiro, municiar-se de instrumentos de avaliação dos riscos envolvidos nas operações de crédito.

Para tanto, o SCR armazena dados sobre as operações contratadas por todas as instituições, de forma que o Banco Central possa adotar medidas preventivas com o objetivo de proteger os recursos que os cidadãos confiam às instituições integrantes do sistema.

Assim, o principal objetivo do SCR é o de reforçar os mecanismos de supervisão bancária, com aumento da eficácia de avaliação dos riscos inerentes à atividade.<sup>0</sup>

#### Importância do SCR para a sociedade em geral

O benefício imediato do sistema para a sociedade é o aumento do conteúdo de informações que facilitam a tomada da decisão de crédito, diminuindo os riscos de concessão e aumentando a competição entre as instituições participantes do SFN.

Nessa linha, destaca-se que o SCR tem, em seu projeto, características que representam grande evolução para a sociedade em geral. As informações permitem que as instituições conheçam melhor os tomadores de crédito no SFN e, com base na exposição que apresentem, possam oferecer produtos semelhantes com

melhores condições de taxa ou prazo, para aqueles clientes com hábitos de pagamento regular.

A base de dados do SCR atende aos interesses da sociedade, por ser importante ferramenta de acompanhamento regular e sistemático do risco de crédito dos agentes que concedem empréstimos e financiamentos. Amplia a capacidade de monitoramento das instituições financeiras, auxiliando a área de supervisão bancária do Banco Central a detectar riscos e agir preventivamente no sentido de proteger as poupanças dos cidadãos. Além disso, permite não só a identificação dos clientes que pagam suas obrigações em dia, como também a oportunidade de oferecer a eles taxas de juros menores.

A taxa de juros incidente nas operações de crédito concedidas pelos intermediários financeiros reflete a taxa de captação, os custos operacionais da instituição, os tributos e taxas pagos, acrescidos de uma margem de lucro. A inadimplência é um custo implícito no preço do crédito e, quanto menor a certeza de pagamento, maior a taxa cobrada ao tomador final. Ao conhecer melhor o risco do potencial contratante do crédito, as instituições financeiras podem oferecer taxas menores àqueles tomadores com bom histórico de pagamento. Nesse sentido, o SCR funciona como um bureau de crédito e registra informações úteis para a distinção entre bons e maus pagadores, contribuindo para a redução do spread bancário.

Os bureaus de crédito têm o importante papel de reduzir os custos de obtenção de dados que tornem possível avaliar melhor os clientes. Ao obter dados fidedignos sobre os potenciais devedores, reduz-se a assimetria de informações, permitindo que as expectativas de risco do credor e do potencial devedor se aproximem, possibilitando, em um ambiente competitivo, a concessão de crédito a taxas mais justas e compatíveis.

#### Para a Supervisão Bancária

Como ferramenta da supervisão, o SCR permite ao Banco Central monitorar e fiscalizar com maior eficiência e em maior escala os riscos e perdas das carteiras de crédito das instituições financeiras. A verificação desses riscos é reconhecidamente importante, tendo em vista o histórico de insolvência bancária relacionado ao não pagamento de créditos.

### Para a Instituição Financeira

Como instrumento de gestão de crédito, beneficia as instituições financeiras pela ampliação do conhecimento acerca de seus clientes. O SCR contribui para a quantificação dos riscos por meio da compreensão do nível de endividamento e do perfil de pagamento dos clientes. Permite a análise de outros aspectos na avaliação de riscos, tais como a forma de utilização do crédito e a exposição em moeda estrangeira.

### 8.3 Anexo – Código de Ética da Associação Comercial

#### ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO PARANÁ - CÓDIGO DE ÉTICA –

A postura da ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO PARANÁ - ACP, no desempenho de suas atividades, conforme claramente disposto no artigo 3º, do seu Estatuto, é primordialmente promover a defesa das atividades empresariais dentro de uma ordem econômica fundada na livre iniciativa e na valorização do trabalho, observados os princípios da propriedade privada, da livre concorrência, do salário justo e da legitimidade do lucro.

Diversos são os objetivos da ACP, dentre os quais se destacam: a preservação do Estado Democrático de Direito, compreendendo os princípios fundamentais de soberania, cidadania, dignidade da pessoa humana, pluralismo político, a manutenção de uma sociedade livre, justa e solidária, e o pleno respeito aos direitos e garantias individuais. A entidade tem propugnado pelo fortalecimento de nosso país, de nosso estado e de nossa cidade, do regime econômico de mercado, bem assim pela defesa dos interesses de seus associados e colaboradores.

Na persecução de tais princípios e objetivos, a ACP prioriza a ética, tanto nas relações interpessoais, como nos negócios.



Também diante do interesse comunitário que sempre defendeu e representou, como entidade política, porém sempre apartidária, proclama a necessidade da prática da mais aprofundada ética nas funções e mandatos públicos. Desta forma, preserva a imagem e a reputação da entidade, dos seus conselheiros, diretores, funcionários, associados e terceiros contratados, os quais sempre estiveram orientados a conduzir as suas atividades de forma a refletir o mais alto nível de conduta ética.

Sempre prestigiando o diálogo e a força do trabalho, conseguimos conquistar a admiração da sociedade, resultado da firmeza das nossas ações e seriedade que devotamos ao trabalho. Estamos ampliando constantemente o nosso universo de associados e colaboradores, atraídos pela certeza de que na ACP há respeito à ética e à dignidade das pessoas.

A reforma do estatuto da ACP realizada em 2005 acresceu às competências do Conselho Superior a de estabelecer o Código de Ética, sob a égide do respeito à dignidade pessoal, a serem observadas por conselheiros, diretores, funcionários, terceiros contratados e associados, de modo especial no trato das questões que dizem respeito à entidade.

Os trabalhos para a edição do Código foram iniciados em junho de 2006, ainda na gestão do Presidente Cláudio Slaviero, prosseguindo na atual gestão que constituiu a Comissão Especial para formulação definitiva do Projeto de Código. Serviram de subsídio, além do Código de Ética da OAB, outros existentes em nosso País, dentre eles os Códigos de Ética das Entidades Nacionais dos Profissionais de Engenharia, Arquitetura, Agronomia, Geologia, Geografia e Meteorologia; dos Empregados do Sistema BNDES; da Câmara Municipal de Curitiba; da Copel; da Associação Comercial de São Paulo; da Câmara de Comércio Belgo-Luxemburguesa no Brasil; e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Foram muitas as reuniões de trabalho realizadas pela Comissão para discussão e aprimoramento do Projeto, que inclusive foi encaminhado à consideração dos membros da Diretoria e Conselhos da Casa, bem como dos funcionários, fornecedores e associados da entidade, estes últimos através da Revista ACP, tendo sido inúmeras as opiniões e sugestões recebidas para o seu

aprimoramento. O Projeto também foi submetido a parecer do doutor João Carlos Regis, consultor jurídico da ACP da área do direito do trabalho.

Por fim, submetido à instância final do Conselho Superior da ACP, foi por ele aprovado com a seguinte redação:

## CAPÍTULO I

### DA ABRANGÊNCIA

Artigo 1º. O presente Código de Ética, de ora em diante denominado simplesmente Código, é um dos instrumentos de realização dos princípios e normas de conduta da ACP e se aplica aos seus dirigentes, assim entendidos seus diretores ou conselheiros, funcionários, associados, colaboradores e terceiros contratados, todos aqui denominados destinatários, no trato das questões que dizem respeito à entidade.

Artigo 2º. O Código deve ser adotado e rigorosamente seguido pelos seus destinatários.

## CAPÍTULO II

### DA FINALIDADE

Artigo 3º. Constituem finalidades precípuas deste Código:

I - consolidar princípios e critérios éticos adotados pela ACP;

II - contribuir ao aperfeiçoamento dos padrões éticos nas atividades da ACP;

III - preservar a imagem e a reputação da entidade e dos destinatários;

IV - orientar formas de procedimento no exercício de funções ou cargos na entidade;

V - criar mecanismo de consulta geral, destinado a possibilitar o prévio e pronto esclarecimento de dúvidas quanto à conduta ética dos destinatários;

VI - estimular o intercâmbio de experiências e conhecimentos no campo ético.

### CAPÍTULO III

#### DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

Artigo 4º. Constituem princípios fundamentais de atuação da ACPe dos destinatários deste

Código:

I - a proteção dos direitos e da dignidade da pessoa humana, da igualdade perante a lei e dos interesses comunitários;

II - a preservação dos mais elevados padrões de idoneidade e integridade;

III - a conduta compatível com os princípios constitucionais, com os preceitos da legislação vigente, das normas e atos regulamentares internos, e disposições deste Código;

IV - a defesa do regime democrático, da livre iniciativa, da livre concorrência e da empresa privada, da valorização do trabalho e do direito de propriedade;

V - a preservação do meio ambiente e o uso responsável de recursos naturais ou deles originados, como forma de colaborar com a qualidade de vida e a saúde pública.

VI - o contínuo desenvolvimento sócio-econômico da comunidade; VII - o exercício da atividade profissional com cortesia e eficiência, destacando-se a prática do direito de respostas, mesmo que negativas, às solicitações, de forma adequada, clara, precisa, transparente e dentro dos prazos previamente estabelecidos;

VIII - a lealdade na competição de mercado, através de relacionamento honesto e justo;

IX - a prática de ações voltadas para a formação e valorização da cidadania por meio do desenvolvimento sustentado em todos os locais em que a entidade esteja inserida;

X - a defesa dos princípios da justiça social, repudiando a exploração das pessoas pelo trabalho, em particular o trabalho infantil e o trabalho forçado.

### CAPÍTULO IV

## DOS DEVERES

### Seção I

#### Dos Deveres Gerais

Artigo 5o. Constitui dever geral dos destinatários deste Código o zelo pelos valores e imagem da ACP e a adoção de postura compatível com essa imagem e com esses valores.

Artigo 6º. Aquele que tiver conhecimento de conduta contrária aos preceitos deste Código deverá comunicá-la aos seus superiores, ou à Comissão de Ética ou ouvidoria da entidade.

.

### Seção II

#### Dos Deveres dos Dirigentes e Funcionários da ACP

Artigo 7o. São deveres gerais dos dirigentes e funcionários da ACP:

I - exercer as prerrogativas do cargo ou função com probidade, dignidade, demonstrando toda a integridade do seu caráter e o respeito ao patrimônio da ACP;

II - ter consciência de que seu trabalho é regido por princípios éticos;

III - zelar pelo patrimônio e pela documentação sob sua responsabilidade;

IV - desempenhar, a tempo, as atribuições do cargo ou função que ocupe;

V - ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social;

VI - repelir qualquer tipo de influência estranha ao livre e consciente exercício do seu cargo ou função;

VII - não retardar qualquer prestação de contas, condição essencial da gestão;

VIII - resistir a todas as pressões de superiores hierárquicos, contratantes, interessados e outros que visem obter quaisquer favores, benesses ou vantagens indevidas em decorrência de ações imorais, ilegais ou aéticas, e denunciá-las;

IX - manifestar-se sobre os casos de impedimento legal e de suspeição por razões particulares ou de foro íntimo;

X - guardar segredo sobre assunto de caráter sigiloso que conheça em razão do cargo ou função, não promovendo qualquer divulgação sem o consentimento do superior hierárquico ou pessoa competente para julgar o caráter sigiloso da informação;

XI - participar dos atos e eventos, quando for obrigatória a sua presença ou quando necessário ou conveniente;

XII - divulgar e informar a existência deste Código, estimulando o seu integral cumprimento.

### Seção III

#### Dos Deveres Específicos dos Dirigentes

Artigo 8o. Os dirigentes da ACP devem ter plena consciência do relevante papel que lhes cabe para o desenvolvimento institucional, técnico e econômico, social e ético da entidade, bem como de seus deveres para com os associados e a sociedade, competindo-lhes:

I - atuar em defesa dos interesses da entidade e de seus associados, desde que não causem prejuízo ou contrariedade aos interesses públicos;

II - manter relacionamento baseado em comunicação precisa, transparente e oportuna de informações que lhes permitam acompanhar as atividades e o desempenho da entidade, bem como na busca por resultados que tragam impactos positivos à ACP;

III - estabelecer modelo de gestão, que deverá ser revisado periodicamente.

### Seção IV

#### Dos Deveres Específicos dos Funcionários

Artigo 9º. O funcionário da ACP deve ter sempre em vista o bem estar, as adequadas condições de trabalho e o progresso técnico e funcional próprio e dos demais profissionais, tratá-los com retidão, justiça e humanidade, reconhecendo e respeitando seus direitos, competindo-lhe ainda:

I - ser freqüente ao serviço, na certeza de que sua ausência provoca danos ao trabalho ordenado, refletindo negativamente em todo o sistema;

II - exercer suas atribuições com rapidez, excelência, e rendimento, pondo fim ou procurando prioritariamente resolver situações procrastinatórias, principalmente diante de filas ou de qualquer outra espécie de atraso na prestação dos serviços pelo setor em que exerça suas atribuições;

III - ter respeito à hierarquia, porém sem nenhum temor de representar contra qualquer comprometimento indevido da estrutura;

IV - manter limpo e em perfeita ordem o local de trabalho, seguindo os métodos mais adequados à sua organização e distribuição;

V - cumprir suas tarefas de acordo com as normas do serviço e as instruções superiores, com critério, segurança e rapidez, mantendo tudo sempre em boa ordem;

VI - apresentar-se ao trabalho com vestimentas adequadas ao exercício da função;

VII - facilitar a fiscalização de seus atos ou serviços por quem de direito;

VIII - participar dos movimentos e estudos que se relacionem com a melhoria do exercício de suas funções;

IX - não cometer ou contribuir para que se cometam injustiças contra colegas;

X - não usar de descortesia no trato com colegas de profissão ou de outras profissões, fazendo-lhes críticas ou alusões depreciativas ou demeritórias;

XI - não praticar qualquer ato que, direta ou indiretamente, possa prejudicar legítimos interesses de outros empregados ou profissionais;

XII - não se aproveitar, nem concorrer para que se aproveitem de idéias, planos ou projetos de autoria de outros colegas ou terceiros, sem a necessária citação ou autorização expressa destes;

XIII - não reivindicar somente para si créditos em um projeto onde outros colegas hajam colaborado;

XIV - não substituir, por conta própria, empregado em relação de trabalho ainda não encerrado, e não rever ou corrigir o trabalho de colega, sem o seu prévio conhecimento ou sem autorização de superior hierárquico;

XV - difundir os benefícios e as corretas metodologias de sua atividade profissional, em qualquer tempo ou condição;

XVI - receber somente de uma única fonte remuneração, honorário ou compensação pelo mesmo serviço prestado, salvo se, para proceder de modo diverso, tiver consentimento das partes interessadas.

Artigo 10. Os funcionários da ACP, em relação aos associados da entidade e superiores hierárquicos, devem:

I - prestar seu concurso moral e intelectual;

II - facilitar a fiscalização do exercício da profissão;

III - oferecer-lhes o melhor de sua capacidade técnica e profissional, procurando contribuir para a obtenção de máximos benefícios em decorrência de seu trabalho;

IV - orientar, de preferência de forma expressa, com dados e elementos precisos sobre o que for consultado, após cuidadoso exame.

## CAPÍTULO V

### DAS VEDAÇÕES

#### Seção I

##### Das Vedações a Dirigentes e Funcionários

Artigo 11. Sem prejuízo das disposições previstas em lei ou contratos próprios, por constituírem atos incompatíveis e atentatórios ao decoro do cargo ou função, cuja prática caracteriza infração passível de aplicação de sanção disciplinar, é vedado aos dirigentes e funcionários da ACP:

I - não manter assiduidade e frequência;

II - dar causa a acúmulo injustificado de serviços ou tarefas sob sua responsabilidade;

III - não zelar, de qualquer forma, pela celeridade, eficiência e qualidade da prestação dos serviços a que esteja obrigado por força de suas atribuições;

IV - recusar-se a prestar informações sobre processos ou procedimentos, quando solicitadas pelo interessado, desde que não submetidas a sigilo no interesse de terceiro ou da ACP;

V - deixar de atender, sem motivo justo, às pessoas que o procurem em razão de suas atribuições;

VI - perturbar a ordem das reuniões ou sessões dos órgãos ou conselhos da ACP ou a ela relacionados;

VII - desacatar, por palavras ou por atos de serviço ou de gestão, autoridades e quais que outras pessoas com que se relacione em razão do cargo ou função;

VIII - promover denúncias ou provocar a atuação do Conselho de Ética por motivo indevido;

IX - exercer atividade profissional aética ou participar de sociedade civil ou comercial sob forma ou com finalidade defesa em lei;

X - recusar-se a desempenhar as funções institucionais para as quais for designado;

XI - usar de artifício para provocar a redistribuição de processos e outros feitos a seu cargo;

XII - deixar, injustificadamente, por ocasião de promoção ou mudança de cargo ou função, processos ou procedimentos com prazos vencidos ou sem o devido andamento;

XIII - buscar ou acessar, através de qualquer meio, informações sigilosas, sem a devida autorização;

XIV - receber presentes, doações, benefícios, vantagens ou cortesias, para si ou seus familiares, em razão de seu cargo ou funções na entidade; não se considerando como tal para os fins deste inciso os brindes que não tenham valor comercial, distribuídos por entidades de qualquer natureza, a título de cortesia, propaganda, divulgação habitual ou por ocasião de eventos especiais ou datas comemorativas, que tenham valor módico;



XV - deixar de comparecer injustificadamente às audiências e sessões para as quais se encontrar designado;

XVI - manifestar-se de forma injuriosa contra decisões de dirigentes;

XVII - agredir física ou verbalmente qualquer pessoa enquanto nas dependências da ACP;

XVIII - revidar a agressão verbal ou física, salvo em legítima defesa;

XIX - promover a desordem em qualquer dependência da entidade;

XX - comparecer sob os efeitos da embriaguez nas dependências da entidade;

XXI - praticar incontinência pública escandalosa;

XXII - discriminar, no exercício do cargo ou função, pessoas, por motivo político, ideológico, partidário, religioso, de gênero, étnico, ou qualquer outro;

XXIII - negligenciar os interesses da ACP;

XXIV - exercer, em seu cargo ou função, poder ou autoridade de maneira abusiva ou com finalidade estranha aos interesses da ACP, mesmo que observando as formalidades legais;

XXV - usar os poderes e prerrogativas do cargo ou função, através de qualquer meio, para:

a) constranger ou induzir qualquer pessoa a participar ou cooperar na execução de atividade estranha aos interesses da ACP;

b) influenciar decisões que venham a favorecer interesses alheios aos da entidade;

c) obter, para si ou para outrem, vantagens ou benefícios.

XXVI - deixar de acatar, no plano administrativo, as decisões dos órgãos superiores da ACP;

XXVII - descumprir ou permitir que descumpram o Estatuto, Regimentos e Regulamentos internos, bem assim deliberações dos Conselhos ou determinações da Diretoria;

XXVIII - utilizar, para fins particulares, funcionários, serviços, bens, equipamentos e/ou quaisquer outros recursos exclusivos para o funcionamento e administração da ACP;

XXIX - danificar propositadamente o patrimônio da entidade;

XXX - praticar qualquer ato que coloque em risco a segurança financeira e patrimonial da entidade;

XXXI - alterar ou deturpar o teor de documentos a que tenha acesso ou que deva encaminhar para providências;

XXXII - retirar das dependências da ACP, sem estar autorizado, qualquer documento, livro ou bem pertencente ao patrimônio da entidade ou sob a sua guarda;

XXXIII - fazer uso de informações privilegiadas obtidas no âmbito interno de seu cargo ou função, em benefício próprio, de parentes, de amigos ou de terceiros;

XXXIV - revelar publicamente informações ou documentos que não estejam sob a sua esfera de atribuições;

XXXV - revelar publicamente informações ou documentos de que tenha conhecimento por força do exercício de cargo ou função, que possam prejudicar os interesses da ACP e não sejam atentatórios ao interesse público;

XXXVI - revelar publicamente informações ou documentos submetidos a sigredo de justiça ou manifestar-se publicamente sobre processo ou procedimento vinculado a outro membro da ACP;

XXXVII - revelar conteúdo de debates ou deliberações de órgãos ou conselhos da entidade os quais estejam cobertos por sigilo;

XXXVIII - valer-se, em proveito próprio ou de terceiros, de informação privilegiada, ainda que após seu desligamento do cargo ou função;

XXXIX - repassar a terceiros, tecnologias, metodologias, know-how ou informações de propriedade da entidade, ou por ela desenvolvidas ou obtidas;

XL - participar de debates ou entrevistas em que a discussão envolver fatos sigilosos atinentes à entidade ou de atribuição de outro membro da ACP, a menos que autorizado formalmente pelo superior hierárquico competente;

XL I - manifestar-se publicamente para emitir juízo pejorativo acerca da ACP, de seus dirigentes, funcionários ou associados;

XLII - manifestar-se publicamente, por intermédio de rede eletrônica da ACP, de forma ofensiva para com terceiros;

XLIII - litigar de má-fé contra a ACP;

XLIV - praticar ou tentar ofender fisicamente qualquer pessoa enquanto dentro das instalações da ACP;

XLV - portar qualquer tipo de arma, defensiva ou agressiva no interior dos prédios da entidade;

XLVI - usar ou possuir qualquer substância entorpecente no interior das dependências da entidade;

XLVII- praticar furto ou roubo nas dependências da entidade.

## Seção II

### Das Vedações Específicas

Artigo 12. Aos dirigentes é vedado:

I - exercer na entidade cargo diverso daquele para o qual fôra eleito;

II - por si ou através pessoa jurídica de fins lucrativos da qual participe como sócio, contratar fornecimento de produtos ou prestação de serviços com a ACP;

III - nomear ou designar para cargos remunerados da entidade, cônjuge, companheiro ou parente até o terceiro grau, próprio ou de outro membro dos Conselhos, Superior e Deliberativo, ou Diretoria.

Artigo 13. Especificamente aos membros da Diretoria é vedado:

I - no exercício do mandato, concorrer a cargo público eletivo, ou sendo eleito permanecer como membro da Diretoria da entidade;

II - permanecer no exercício de função diretiva da entidade se nomeado para cargo público, à exceção de cargo de representação da ACP.

Artigo 14. É defeso aos funcionários da ACP aceitar instruções de associados e/ou superiores hierárquicos que impliquem em infração contra os direitos próprios de outras pessoas ou agir, conscientemente, de maneira a provocar alguma infração ou ilícito.

Artigo 15. As condutas aqui elencadas como proibições não esgotam as hipóteses de contrariedade aos ditames éticos.

## CAPÍTULO VI

### DOS CONTROLES E RELATÓRIOS

Artigo 16. A ACP manterá sistemas contábeis e de controles internos adequados e em conformidade com a legislação pertinente de forma a assegurar a fidedignidade da situação patrimonial e financeira e resultados da entidade.

Artigo 17. Todas as informações constantes em relatórios são consignadas por meio de auditoria externa, de maneira precisa e completa, dotadas do grau de detalhamento necessário, que reflete a transparência das operações da entidade.

Artigo 18. As demonstrações financeiras são elaboradas em consonância com a lei e com os princípios fundamentais de contabilidade e representam adequadamente a situação financeira da ACP.

## CAPÍTULO VII

### DAS RELAÇÕES DA ENTIDADE

#### Seção I

##### Das Relações com os Associados

Artigo 19. A ACP manterá contato direto com seus associados, atuando em defesa dos seus legais e procedentes interesses, na conformidade dos preceitos estatutários.

Artigo 20. A ACP procederá à comunicação precisa, transparente e oportuna, com informações que permitam aos associados acompanhar, de forma constante, as atividades e o desempenho da entidade.

## Seção II

### Do Relacionamento com a Imprensa e Publicidade

Artigo 21. A direção da ACP manterá canal aberto com a imprensa em geral, tornando disponíveis todas as informações necessárias ao esclarecimento e divulgação de suas atividades, pautando-se pela transparência, credibilidade e confiança, observados sempre os valores éticos em sua estratégia de marketing.

Artigo 22. Os representantes da entidade, quando autorizados a se manifestar em nome da ACP, expressarão sempre o ponto de vista institucional.

## Seção III

### Das Relações com Órgãos Governamentais e Reguladores

Artigo 23. Os dirigentes da ACP, ao se relacionarem com representantes de órgãos públicos, inclusive dos Poderes Legislativo, Executivo, Judiciário e Ministério Público, o farão de forma transparente, observando sempre os princípios éticos estabelecidos neste Código, sem qualquer forma de concessão de vantagens ou privilégios a agentes públicos.

Artigo 24. Tendo em vista o seu comprometimento com o desenvolvimento, o bem-estar social e a competitividade de um mercado justo e livre, a ACP, através de seus agentes, apoiará os órgãos governamentais e reguladores, especialmente no que se refere à aplicação de políticas que favoreçam a comunidade e a sociedade.

## Seção IV

### Do Relacionamento com Associações e Entidades de Classe

Artigo 25. É reconhecida a legitimidade das Associações e Entidades de Classe legalmente constituídas, cujas atividades e práticas devem ser acompanhadas pelos dirigentes da ACP, mantendo-se a entidade sempre disposta a dialogar com elas, com respeito e cordialidade.

Artigo 26. AACP manterá contato direto com seus empregados na condução de assuntos que envolvam relações trabalhistas, respeitando o direito do empregado se filiar ao sindicato de sua categoria profissional e repudiando qualquer tipo de discriminação aos empregados sindicalizados e não sindicalizados.

## Seção V

## Das Relações com Fornecedores e Colaboradores

Artigo 27. A ACP zela pela qualidade de suas contratações e parcerias, entendendo que esta relação é baseada no desenvolvimento de ações co-responsáveis e/ou complementares para o atendimento das necessidades de seus associados.

Artigo 28. Somente será admitida a contratação com fornecedores e colaboradores que operem com padrões éticos compatíveis com os da ACP, mediante processo predeterminado de seleção que adotará critérios técnicos, profissionais, éticos, com cotação de preços e avaliação da excelência de produtos e serviços que garantam a melhor relação custo-benefício.

Artigo 29. Para a celebração de contrato de fornecimento de produtos ou serviços ou de parceira com a ACP, o fornecedor deve:

I - obter e manter válida as licenças e autorizações exigidas para o pleno desenvolvimento de suas atividades;

II - manter no desenvolvimento de suas atividades, padrões éticos de conduta e comprometimento com a inovação e as melhores práticas de gestão de processos, de pessoas, de tecnologia da informação e de redução de custos;

III - aderir aos compromissos que ela, ACP, adota perante a sociedade, dentre os quais o de adotar medidas e procedimentos cabíveis a fim de afastar agressão, perigo ou risco de dano ao meio ambiente que possa ser causado pelas atividades que desenvolve; também incluído no Conceito, os deveres e obrigações com a saúde pública, o ordenamento urbano e o patrimônio histórico/cultural.

## Seção VI

### Das Relações entre Concorrentes

Artigo 30. A ACP entende que a concorrência deve ser leal, alicerçada em princípios éticos e em conformidade com as normas e legislação aplicável.

Artigo 31. A ACP manterá o respeito às instituições e empresas que prestem serviços semelhantes àqueles por ela prestados.

Artigo 32. Aquele que publicar estudos, pareceres, pesquisas ou fazer exposições sobre assuntos em que faça uso de métodos, técnicas, sistemas ou

modelos, que não sejam de sua propriedade ou direito de uso, deverá obter autorização de quem o detenha.

Artigo 33. Ao pleitear a contratação de seus serviços e produtos com a ACP, o associado não poderá fazer referências desabonadoras aos seus concorrentes com o objetivo de valorizar seu próprio trabalho, sendo-lhe facultado, entretanto, alertar a entidade sobre proposições que, ao seu juízo, estejam mal formulados e que não apresentem os reais interesses objetivados

## CAPÍTULO VIII

### DAS INFRAÇÕES E SANÇÕES DISCIPLINARES

#### Seção I

##### Das Infrações

Artigo 34. Constituem infrações a prática de qualquer das vedações estabelecidas neste Código, graduadas em faltas leves, médias e graves, aplicando-se aos infratores as sanções segundo a legislação e normas regulamentadoras da sua relação com a entidade, previstas na lei, estatuto, contrato ou outras avenças.

##### Falta leve

Artigo 35. Considera-se falta leve a prática de qualquer das vedações estabelecidas nos incisos I a VIII, do artigo 11, deste Código.

##### Falta média

Artigo 36. São consideradas faltas médias:

I - a prática de qualquer das vedações estabelecidas nos incisos IX a XXIII do artigo 11 deste Código;

II - a prática de 3 (três) ou mais faltas leves em período inferior a 6 (seis) meses;

III - a reincidência em falta leve já apurada e punida pelo órgão competente;

IV - a reincidência em falta média já punida por advertência.

##### Falta grave

Artigo 37. Considera-se falta grave:

I - a prática de qualquer das vedações estabelecidas nos incisos XXIV a XLVII do artigo 11, no 12 ou no 13 deste Código;

II - a prática de 2 (duas) ou mais faltas médias em período inferior a 6 (seis) meses;

III - a reincidência em falta média já apurada e punida pelo órgão competente com pena de suspensão.

## Seção II

### Das Sanções Disciplinares

Artigo 38. O dirigente que infringir qualquer das vedações estabelecidas neste Código, incorre, segundo a gravidade da falta, em uma das seguintes sanções, comunicadas por ofício reservado:

I - censura;

II - advertência;

III - suspensão;

IV - destituição de cargo ou função diretiva.

#### Censura

Artigo 39. A penalidade de censura será aplicada no caso de falta leve.

#### Advertência

Artigo 40. A penalidade de advertência será aplicada em caso de falta média, cometida primariamente.

#### Suspensão

Artigo 41. A penalidade de suspensão será aplicada em caso de falta média, cometida não primariamente, não podendo exceder a 30 (trinta) dias corridos.

#### Destituição

Artigo 42. A penalidade de destituição consiste na perda do cargo de dirigente e será aplicada em caso de reincidência em falta grave, sendo aplicada única e exclusivamente de conformidade com as disposições no Código Civil e as previstas no Estatuto da entidade.



### Penas alternativas

Artigo. 43. A Diretoria poderá estabelecer por meio de Regulamento próprio, por ela editado e aprovado pelo Conselho Superior, forma de cumprimento de sanção ou penalidade alternativa, a ser adotada e cumprida, ou não, a critério do apenado, sob pena de cumprimento integral da pena originariamente imposta.

### Vigência da sanção

Artigo 44. As sanções entram em vigor a partir da data em que o infrator é notificado.

### Assentamentos

Artigo 45. As penalidades impostas serão anotadas e constarão em assentamentos, não podendo ser objeto de publicidade a pena de censura.

## CAPÍTULO IX

### DA COMISSÃO DE ÉTICA

Artigo 46. A Comissão de Ética da ACP, doravante denominada simplesmente Comissão de Ética, tem por atribuições:

I - Investigar e analisar as denúncias sobre descumprimento deste Código por seus destinatários, encaminhando ao órgão diretivo competente da ACP, parecer conclusivo com indicação, se for o caso, de penalidade a ser aplicada de acordo com este Código;

II - Deliberar sobre dúvidas de interpretação do texto deste Código;

III - Recomendar as ações necessárias para a divulgação e disseminação dos mais elevados padrões de conduta ética dentro da ACP;

IV - Avaliar permanentemente a atualidade e pertinência deste Código.

Artigo 47. A Comissão de Ética é o órgão competente para a realização do procedimento disciplinar em sua fase de apuração, concluindo sua atribuição com a elaboração de relatório circunstanciado e parecer indicando o seguinte:

I - Se o fato constitui falta leve, média ou grave, ou não;

II - Qual a sanção a ser aplicada;

III - Se o implicado possui culpa e responsabilidade pela falta apurada;

IV - Conclusão pela absolvição, pela penalização com a sanção respectiva ou pelo arquivamento por falta de provas, e demais considerações que julgarem convenientes.

Artigo 48. A Comissão de Ética, cujo mandato terá a mesma duração da Diretoria da entidade, será composta de membros efetivos, vogal, e respectivos suplentes, todos de reconhecida probidade e competência e eleitos por seus pares, e não remunerados, assim dispostos:

I - 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, dentre os membros eleitos do Conselho Superior;

II - 2 (dois) membros efetivos e 2 (dois) suplentes, dentre os integrantes do Conselho Deliberativo;

III - 2 (dois) membros efetivos e 2 (dois) suplentes, dentre os integrantes da Diretoria;

IV - 1 (um) vogal a ser eleito pela Associação de Funcionários da ACP dentre os funcionários da entidade, com direito a voz, porém não a voto.

Artigo 49. O presidente da Comissão de Ética será eleito pelos e dentre os membros efetivos da própria Comissão.

Artigo 50. A Comissão de Ética reunir-se-á sempre que houver matéria a ser apreciada, por convocação do Presidente da ACP, da Diretoria, do Conselho Superior, do Conselho Deliberativo, do Presidente da Comissão de Ética ou, ainda, a pedido de qualquer de seus membros.

Artigo 51. Ao final de cada exercício, o Presidente da Comissão de Ética enviará ao Presidente da ACP um relatório das atividades da Comissão durante o exercício, no qual destacará o número de reuniões realizadas, denúncias recebidas, pedidos de esclarecimentos respondidos, procedimentos em curso ou resolvidos, e iniciativas na área de divulgação do Código.

## CAPÍTULO X

### DO PROCEDIMENTO DISCIPLINAR

Artigo 52. Verificando-se a ocorrência ou denúncia de infração a disposições deste Código, deverá ser encaminhada ao Presidente da Comissão de Ética, que

determinará a instauração de procedimento disciplinar, através do qual será apurada a infração e identificada a sanção aplicável ao caso.

Artigo 53. O procedimento disciplinar somente poderá ser instaurado até o prazo máximo 180 (cento e oitenta) dias do conhecimento da ocorrência do ato infrigente, sob pena de prescrição.

§ 1º. Manter-se-á sigilo quanto aos nomes de denunciante, caso estes o requeiram.

§ 2º. Denúncias anônimas não serão aceitas.

Artigo 54. A Comissão de Ética terá o prazo máximo de 60 (sessenta) dias úteis, prorrogáveis por igual período, a critério da Presidência da ACP, para submeter-lhe seu relatório circunstanciado e parecer, com base no qual o órgão competente da entidade para aplicação da pena absolverá o denunciado ou aplicar-lhe-á a sanção cabível.

Parágrafo único. Os trabalhos para apuração sumária de falta leve não deverão ultrapassar o prazo máximo de 05 (cinco) dias úteis.

Artigo 55. Ao determinar a instauração de procedimento disciplinar, o Presidente da Comissão de Ética designará um de seus membros para servir como Relator, que poderá solicitar diligências.

Art. 56. Para o desempenho de suas funções, a Comissão poderá, a seu critério, ouvir os envolvidos e testemunhas, podendo para tanto solicitar a presença destes, inclusive de funcionários ou pessoas estranhas ao quadro social, para auxiliar nas investigações e coleta de documentos ou outros elementos de convicção, notificando-as para tanto.

Parágrafo único. A recusa injustificada de associado em comparecer perante a Comissão é considerada infração disciplinar, punível com penalidade de suspensão.

#### Julgamento

Artigo 57. O órgão responsável pelo julgamento ou aplicação da pena deliberará mediante decisão justificada, bastando a existência de convicção quanto à ocorrência do fato que constitui infração disciplinar.

Parágrafo Único. Visando resguardar a liberdade, autonomia e isenção dos votantes, participarão e acompanharão as deliberações finais e a colheita de votos apenas os membros do órgão julgador.

Artigo 58. Na aplicação das sanções disciplinares, são consideradas, para fins de atenuação, as seguintes circunstâncias, entre outras:

I - falta cometida na defesa dos interesses da ACP;

II - ausência de punição disciplinar anterior;

III - exercício assíduo e proficiente de mandato ou cargo em qualquer órgão da ACP;

IV - prestação de relevantes serviços à ACP.

Artigo 59. Os antecedentes dos implicados, as atenuantes, o grau de culpa por ele revelada, as circunstâncias e as consequências da infração serão consideradas para o fim de decidir sobre:

I - a conveniência da aplicação cumulativa da multa e de outra sanção disciplinar;

II - o tempo de suspensão e/ou o valor da multa aplicáveis.

Suspensão preventiva

Artigo 60. Durante os procedimentos instaurados para apuração de falta estatutária ou regimental, enquanto perdurar os seus respectivos julgamentos, a Diretoria da ACP poderá suspender o implicado pelo prazo máximo de 60 (sessenta) dias.

Ampla Defesa

Artigo 61. No procedimento disciplinar, especialmente perante o órgão julgador, não se dispensará a intimação do suposto infrator e a oportunidade de ampla defesa, através de manifestação, escrita ou oral, inclusive através de procurador, e antes de concluídos os trabalhos, dar-se-á vistas ao denunciado, ou ao seu procurador, para apresentação de alegações finais escritas no prazo máximo de 5 (cinco) dias úteis.

Parágrafo Único. Notificado, terá o implicado prazo máximo de 10 (dez) dias úteis para formular sua defesa preliminar.

Artigo 62. No curso do processo deverá:

I - ser ouvido o implicado;

II - serem ouvidas testemunhas ou pessoas que tenham conhecimento ou que possam prestar esclarecimentos a respeito do fato, podendo para tanto a Comissão de Ética solicitar a sua presença, inclusive de funcionários ou pessoas estranhas ao quadro associativo;

III - serem procedidas às diligências necessárias e colher documentos ou outros elementos de convicção.

Parágrafo Único. A recusa injustificada do implicado em comparecer perante a Comissão é considerada infração disciplinar, punível com penalidade de suspensão.

Artigo 63. Até que se complete, todo procedimento disciplinar será coberto pelo caráter sigiloso sobre a identidade das partes e a matéria da denúncia, especialmente as audiências e diligências de produção de prova serão cercadas do necessário sigilo ao resguardo dos interesses morais da ACP e dos envolvidos, cabendo somente a estes o acesso às reuniões e à documentação pertinentes.

Competência para aplicação das penas

Artigo 64. A competência para aplicação das penas é a estabelecida no Estatuto da ACP, sendo que nos casos nele não previstos, à Diretoria caberá aplicá-las, após o devido procedimento e com o parecer da Comissão de Ética.

Recursos

Artigo 65. É assegurado ao implicado, no prazo máximo de 30 (trinta) dias corridos da ciência da decisão, promover recurso ao Conselho Superior da ACP, se outro não for o órgão competente para apreciar o recurso.

Parágrafo único. Os recursos serão protocolados na Secretaria da ACP, que deverá encaminhá-los ao órgão competente para apreciação e deliberação.

## CAPÍTULO XI

### DA OUVIDORIA

Artigo 66. A ACP manterá uma Ouvidoria, setor responsável pela coleta de informações e pelo recebimento e encaminhamento de denúncias sobre potenciais transgressões às normas deste Código de Ética.

## CAPÍTULO XII

### DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E FINAIS

Artigo 67. Este Código de Ética deverá ser amplamente divulgado a todos os seus destinatários, e seu conhecimento constar de contratos e termo de responsabilidade arquivado no prontuário dos funcionários.

Artigo 68. O presente Código poderá ser alterado por deliberação do Conselho Superior da ACP, mediante análise e discussão de proposta que formalmente lhe seja apresentada.

Artigo 69. Os casos omissos serão objeto de apreciação e resolução pela Comissão de Ética, que submeterá a decisão à ratificação do Conselho Superior da ACP.

Artigo 70. O presente Código de Ética entrará em vigor no dia 13 de maio de 2.010, devendo de imediato ser registrado em cartório oficial de registro de títulos e documentos.

Aprovada pelo CONSELHO SUPERIOR da ACP, em cumprimento ao disposto no artigo 24, inciso VIII, do Estatuto.

Reunião realizada no dia 27 de abril de 2010.

## 8.4 Anexo – Estatuto da Associação Comercial

### ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO PARANÁ ESTATUTO

#### CAPÍTULO I

#### DENOMINAÇÃO, CONSTITUIÇÃO E FINALIDADES.

Art. 1º - A Associação Comercial do Paraná, fundada em 1º de julho de 1890, é associação civil de intuítos não econômicos, sem fins lucrativos, com sede, domicílio e foro em Curitiba, Capital do Estado do Paraná, Brasil.

Parágrafo único. A Associação Comercial do Paraná é entidade declarada de utilidade pública pelas Leis n.º 1.456, de 11 de abril de 1914; 417, de 12 de maio de 1914; e 3.367, de 31 de outubro de 1917, respectivamente estadual, municipal e federal, e é considerado órgão técnico e consultivo dos poderes públicos. (Decreto Lei nº 9.697, de 15 de junho de 1.942).

Art. 2º - A Associação é formada pelas pessoas físicas e jurídicas a ela filiadas.

§ 1º. Constituem fontes de recursos para a manutenção da Associação, as importâncias pagas pelos associados a título de contribuição associativa, bem como os valores decorrentes de atividades ou investimentos da entidade e outros oriundos de patrocínios, doações e receitas diversas.

§ 2º. Visando à proteção da propriedade e da qualidade de gestão, a Associação se pauta por princípios de governança e responsabilidade corporativa, assim considerada, dentre outros:

- I. Transparência;
- II. Equidade;
- III. Legalidade;
- IV. Participação;

- V. Busca de consenso;
- VI. Inclusão;
- VII. Eficiência;
- VIII. Controle;
- IX. Fiscalização;
- X. Prestação de contas;
- XI. Sustentabilidade.

Art. 3º - A Associação tem por finalidade a defesa das atividades empresariais dentro de uma ordem econômica fundada na livre iniciativa e na valorização do trabalho, observados os seguintes princípios:

- I. Propriedade privada;
- II. Livre concorrência;
- III. Salário justo;
- IV. Legitimidade do lucro.

Parágrafo único. Constituem também objetivos da Associação:

I. Propugnar pelo Estado Democrático de Direito, com vistas à preservação e defesa dos princípios e fundamentos de soberania, cidadania, dignidade da pessoa humana, pluralismo político, manutenção de uma sociedade livre, justa e solidária, e dos direitos e garantias individuais;

II. Fortalecer o regime econômico de mercado;

III. Pugnar pelo desenvolvimento da economia de Curitiba, do Paraná e do País;

IV. Desenvolver na comunidade o interesse e promover a execução de projetos nas áreas cultural, artística, educacional, esportiva, social, filantrópica, de meio ambiente e outras;

V. Colaborar com instituições afins, como órgão técnico e consultivo;

VI. Difundir meios de solução de conflitos entre associados ou não associados, especialmente por meio de procedimentos de mediação e arbitragem;



VII. A defesa dos direitos e interesses das categorias empresariais ou outras compreendidas no quadro associativo, inclusive nas esferas judiciais ou administrativas;

VIII. Desenvolver medidas, ações e projetos que visem assistir e fortalecer os seus associados e funcionários, a livre empresa e a comunidade;

IX. Representar judicial ou extrajudicialmente os seus associados, quando expressamente autorizada;

X. Impetrar mandado de segurança coletivo em defesa de seus associados.

Art. 4º - A Associação, por deliberação de seus órgãos diretivos competentes, observadas as disposições deste Estatuto, dentre outras formas de cumprir seus objetivos, poderá:

I. Concretizar projetos ou programas, prestar serviços, proporcionar meios de fomento ou crédito, promover cursos ou as mais variadas ações em benefício de seus associados, da entidade ou de seus fins sociais;

II. Manter departamentos para a prestação de serviços e orientação na defesa dos interesses das classes que representa e dos seus associados;

III. Manter sedes distritais ou outra forma de descentralização de suas atividades;

IV. Criar e estruturar organismos e institutos para o estudo e a pesquisa científica de assuntos especializados, tais como os econômico-financeiros, jurídicos, sociais e políticos;

V. Desenvolver ações em parcerias com instituições assistenciais;

VI. Criar ou participar de cooperativas, outras entidades ou pessoas jurídicas, especialmente naquelas cujo objetivo seja assistir aos associados da Associação, no seu todo ou em segmentos específicos do quadro associativo;

VII. Participar de planos de benefícios previdenciários ou de assistência à saúde, tendo por beneficiários os seus funcionários ou associados, inclusive pessoas a eles vinculadas, seus dirigentes ou empregados, que vierem a estes planos aderir;

VIII. Colaborar, interagir e realizar intercâmbios com entidades ou órgãos públicos do estado do Paraná, de outros estados da União ou do exterior;

IX. Desenvolver ações nas diversas áreas do conhecimento, por si ou em parcerias com faculdades, universidades e outras instituições;

X. Estruturar e manter biblioteca, publicar ou patrocinar a publicação de boletins, jornais, revistas e obras especializadas de interesse das classes que representa, fazendo-o por si ou em colaboração com terceiros, inclusive com órgãos públicos;

XI. Promover estudos, exposições, espetáculos de caráter profissional ou amador, debates, feiras, projeções cinematográficas, palestras, cursos e oficinas.

## CAPÍTULO II

### ASSOCIADOS, ADMISSÃO, DIREITOS E DEVERES

Art. 5º - O quadro social é constituído de:

I. Empresários e sociedades empresárias;

II. Profissionais liberais e autônomos, ainda que tenham deixado de exercer suas atividades;

III. Associações, fundações, cooperativas, institutos, organizações e entidades de qualquer natureza;

IV. Pessoas vinculadas a qualquer associado das categorias elencadas nos itens I, II e III acima.

Art. 6º - Os associados são classificados em:

I. Fundadores: os que ingressam no quadro social de 1890 a 1914;

II. Beneméritos: os que, pertencendo ou não ao quadro social, tenham prestado relevantes serviços à entidade, à economia do Estado ou do País;

III. Efetivos: os que pagarem as contribuições fixadas e que poderão abranger categorias com vantagens especiais segundo regulamentação aprovada pelo Conselho Deliberativo.

§ 1º. O título de associado benemérito será concedido pela Assembleia Geral, por proposta de no mínimo 50 (cinquenta) associados.

§ 2º. Os pretendentes a associados efetivos subscreverão proposta, que será encaminhada à deliberação da diretoria, com as informações que forem julgadas convenientes.

Art. 7º - Constituem direitos dos associados:

- I. Frequentar a sede social, em conformidade com as atividades e serviços;
- II. Usufruir das vantagens que direta ou indiretamente a entidade lhes possa proporcionar;
- III. Representar a diretoria pedindo intervenção em defesa de seus direitos ou interesses;
- IV. Requerer a sua demissão do quadro social por escrito, após quitar suas mensalidades;
- V. Participar das Assembleias Gerais, tomar parte nos debates, votar e ser votado;
- VI. Recorrer ao Conselho Superior sobre qualquer violação aos seus direitos;
- VII. Sugerir ao Conselho Deliberativo o estudo de temas e abordagens que possam ser de interesse da Associação;
- VIII. Receber informações atualizadas das atividades da Associação.

Parágrafo único. Os associados poderão utilizar os serviços prestados e benefícios conferidos pela Associação, sempre observados os regulamentos próprios baixados pelos órgãos competentes da entidade.

Art. 8º - Constituem deveres dos associados:

- I. Pagar suas contribuições pontualmente;
- II. Comparecer às assembleias e reuniões para que forem convocados;
- III. Aceitar e desempenhar os cargos que lhes forem conferidos;
- IV. Acatar as disposições do presente Estatuto, zelando pelo seu fiel cumprimento;

V. Prestar as informações que lhes forem solicitadas sobre assunto de sua especialidade ou de que tenha conhecimento;

VI. Propugnar pelo engrandecimento e prestígio da Associação, proporcionando-lhe eficiente e constante cooperação.

Art. 9º - Serão suspensos até 30 (trinta) dias, a juízo do Conselho Deliberativo, os associados que:

I. Agirem, por palavras ou atos, de forma ofensiva à entidade, seus Conselheiros e Diretores;

II. Desrespeitarem as decisões das Assembleias, dos Conselhos e da Diretoria ou as proferidas por qualquer delegação ou comissão instituída pelo presente Estatuto.

Art. 10 - Serão eliminados do quadro social, por ato do Conselho Deliberativo, os associados que:

I. Forem condenados por crimes inafiançáveis;

II. Promoverem, por qualquer forma, o descrédito da Associação;

III. Faltarem ao pagamento de suas contribuições por mais de 4 (quatro) meses consecutivos.

§ 1º. Antes de se efetuar a eliminação do associado incurso nas disposições do inc. III, ele será convidado a regularizar sua situação dentro de 30 (trinta) dias.

§ 2º. Poderá o associado demitir-se do quadro social, devendo para tanto requerer seu desligamento e pagar todas as obrigações pendentes junto à entidade.

### CAPÍTULO III

#### ÓRGÃOS DELIBERATIVOS E DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 11- A representação dos associados e a direção da Associação são exercidas pelos seguintes órgãos:

I. Assembleia Geral;

II. Conselho Superior;

III. Conselho Deliberativo;

IV. Diretoria;

V. Conselho Fiscal.

Parágrafo único. Os cargos integrantes dos órgãos de direção da Associação são de exercício voluntário e não remunerado.

Art. 12 - Os 25 (vinte e cinco) membros da Diretoria, 30 (trinta) membros do Conselho Superior, 30 (trinta) membros do Conselho Deliberativo e 6 (seis) membros do Conselho Fiscal serão eleitos pela Assembleia Geral mediante sufrágio direto e secreto dos associados.

Parágrafo único. As eleições obedecerão a normas do Regulamento anexo, parte integrante deste Estatuto.

Art. 13 - Podem ser eleitos conselheiros e diretores, não só os associados pessoas físicas, como também os sócios e administradores das pessoas jurídicas filiadas (art. 5º, incisos I e II).

Art. 14 – A duração do mandato de membro do Conselho Superior, do Conselho Deliberativo, da Diretoria e do Conselho Fiscal é de 2 (dois) anos.

§ 1º. O Presidente somente poderá ser eleito para dois períodos sequentes, uma eleição e apenas uma reeleição. Quem houver sucedido o Presidente no curso do mandato somente poderá ser eleito para um único período subsequente. Outras eleições à presidência da entidade não serão vedadas desde que em período não sequencial.

§ 2º. É obrigatória a renovação de 1/3 (um terço), no mínimo, em cada eleição, dos membros do Conselho Deliberativo, da Diretoria e do Conselho Fiscal.

§ 3º. O integrante do Conselho Deliberativo, da Diretoria ou do Conselho Fiscal que deixar de comparecer, sem motivo justificado, a 6 (seis) reuniões ordinárias consecutivas, perderá seu mandato.

## SEÇÃO I

### ASSEMBLEIA GERAL

Art. 15 – A Assembleia Geral é o órgão soberano de poder máximo da Associação, constituída pelos associados em pleno gozo de seus direitos.

Art. 16 – A Assembleia Geral reunir-se-á de forma ordinária:

I. 1 (uma vez por ano, na primeira quinzena de agosto, deliberando com qualquer número de associados presentes, para, com respectivos pareceres dos Conselhos Fiscal e Superior, tomar conhecimento, discutir e aprovar:

a) relatório de atividades e contas da Diretoria, referentes ao exercício anterior; e b) orçamento do exercício seguinte.

II. De 2 (dois) em 2 (dois) anos, na segunda quinzena do mês de junho, independentemente do número de associados que a ela compareçam, para eleger 30 (trinta) membros do Conselho Superior, 30 (trinta) membros do Conselho Deliberativo, os 25 (vinte e cinco) membros da Diretoria e 6(seis) do Conselho Fiscal;

III. De 2 (dois) em 2 (dois) anos, coincidindo com a Assembleia de que trata o item I, para dar posse aos eleitos na Assembleia eleitoral aludida no item II.

Art. 17 - A Assembleia Geral reunir-se-á de forma extraordinária, por convocação do Conselho Superior, do Conselho Deliberativo, da Diretoria, do Conselho Fiscal ou por decisão fundamentada e assinatura de 100 (cem) associados, para apreciação e deliberação das seguintes matérias:

I. Destituição de membro dos Conselhos ou de administrador eleito, assim considerados os membros da Diretoria, assegurado o direito de defesa;

II. Alteração do Estatuto da entidade;

III. Eleição de associados beneméritos;

IV. Alienação ou oneração de bens do ativo da entidade de valor superior ao equivalente a dois mil salários mínimos nacionais;

V. Extinção da Associação;

VI. Julgamento de recurso a decisão que decretar a exclusão de associado do quadro social, ou contra ato ou deliberação dos Conselhos ou da Diretoria;

VII. Questões de interesse da entidade a ela submetidas;

VIII. Alteração do endereço da Sede Social.

Parágrafo único. Tratando-se de proposta de alteração ou modificação dos artigos 14 ou 46, somente será apreciada se formulada por no mínimo 2/3 (dois terços) dos membros do Conselho Superior, do Conselho Deliberativo e da Diretoria, além de 10% (dez por cento) dos associados.

Art. 18 - A convocação das Assembleias se faz com a antecedência de 10 (dez) dias, por intermédio de edital publicado em jornal de circulação diária na cidade de Curitiba.

§º 1º. O edital indicará o dia, hora e local da reunião e os itens da ordem do dia.

§º 2º. Para as hipóteses de destituição de administrador eleito ou de alteração do Estatuto, é imprescindível que a Assembleia Geral seja especialmente convocada para esse fim.

§º 3º. A fixação da data para a realização da Assembleia Geral Ordinária com finalidade eleitoral, de que trata o art. 16, item II, será definida pelo Conselho Deliberativo, em reunião a se realizar no decorrer da primeira quinzena do mês de maio em que terminarem os respectivos mandatos, com publicação do respectivo edital de convocação da Assembleia no prazo máximo de 3 (três) dias.

Art. 19 – A Assembleia Geral Extraordinária somente poderá instalar-se com a presença de, no mínimo, 200 (duzentos) associados.

Parágrafo único. Para a Assembleia convocada por iniciativa dos associados, é obrigatória a presença de no mínimo 50% (cinquenta por cento) dos que a subscreveram.

Art. 20 - A Assembleia Geral convocada para julgar contestação oposta à eleição só se reunirá com igual número ou superior ao de votantes da eleição contestada.

Parágrafo único. Se após a segunda convocação da Assembleia não houver quórum, será considerada válida a eleição.

Art. 21 - Cada Associado terá direito a 1 (um) voto na Assembleia de finalidade eleitoral, permitido nas demais Assembleias o voto por procuração, caso em que o outorgado deverá pertencer ao quadro social e representar, além de si, apenas 1 (um) Associado.

Art. 22 - À exceção dos casos especiais estabelecidos neste Estatuto, as decisões das Assembleias serão tomadas por maioria de votos dos presentes no momento da votação.

## SEÇÃO II

### CONSELHO SUPERIOR

Art. 23 - O Conselho Superior é constituído por:

I. Ex-Presidentes da Associação;

II. Associados Beneméritos;

III. 30 (trinta) membros componentes do quadro social eleito na conformidade deste Estatuto;

IV. Presidente e 3 (três) primeiros Vice-Presidentes da Diretoria.

Parágrafo único. O Conselho Superior terá suas atividades coordenadas por um Coordenador eleito entre e pelos seus pares, que terá a função de convocar e dirigir as reuniões do órgão.

Art. 24 - Ao Conselho Superior compete:

I. Representar o interesse dos associados nas questões de propriedade, missão e visão da entidade;

II. Sob proposição de seus próprios membros ou da Diretoria, estabelecer diretrizes de longo prazo, especialmente no que se refere à orientação política da Associação, atualizando-as anualmente em face dos desafios e oportunidades conjunturais;

III. Aprovar o planejamento estratégico e orçamento anuais encaminhados pela Diretoria com parecer do Conselho Deliberativo;

IV. Apreciar e deliberar sobre os atos de gestão financeira e relatórios de contas da Diretoria;

V. Autorizar a utilização de fundo de reserva da entidade;

VI. Autorizar, juntamente como o Conselho Deliberativo, contratos com valor anual superior a 20% (vinte por cento) da receita total da entidade no ano anterior;



VII. Apreciar e deliberar sobre matérias que lhes forem encaminhadas através do Conselho Deliberativo, da Diretoria ou do Conselho Fiscal;

VIII. Oferecer orientações e apoio aos Conselhos e Diretoria para o pleno cumprimento de suas funções;

IX. Estabelecer ou alterar o Código de Ética da entidade, que definirá normas e penalidades que visem à preservação da imagem da Associação e a convivência entre os seus membros, principalmente tendo em conta o respeito à dignidade pessoal, a serem observadas por todos, sejam conselheiros, diretores, funcionários, terceiros contratados e associados, de modo especial no trato das questões que dizem respeito à entidade;

X. Decidir pendências entre associados quando a Associação for solicitada;

XI. Declarar a perda de mandato de membro do próprio Conselho Superior, do Conselho Deliberativo ou da Diretoria, especialmente em caso de infração à disposição deste estatuto ou do Código de Ética da entidade;

XII. Decidir sobre recursos interpostos por associados em decorrência de atos de outros órgãos da entidade;

XIII. Eleger associado, mediante indicação da presidência, para preenchimento de eventual vaga de Conselheiro ou Diretor;

XIV. Participar, facultativamente, das reuniões do Conselho Deliberativo.

Art. 25 - O Conselho Superior reúne-se ordinariamente a cada trimestre por convocação do seu Coordenador, com antecedência mínima de 5 (cinco) dias.

§ 1º. O Conselho Superior reúne-se extraordinariamente por convocação do Presidente da Associação, do seu Coordenador ou de 5 (cinco) de seus integrantes, com antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas.

§ 2º. Das convocações deverá constar a ordem do dia.

Art. 26 - O Conselho Superior reúne-se com qualquer número, podendo deliberar com no mínimo 10 (dez) de seus integrantes, por maioria de votos e, no caso de empate, pelo voto de desempate de quem esteja presidindo a sessão.

### SEÇÃO III

#### CONSELHO DELIBERATIVO

Art. 27 - O Conselho Deliberativo, órgão normativo e consultivo da Associação, é constituído por 30 (trinta) integrantes do quadro social.

Parágrafo único. O Conselho Deliberativo terá suas atividades coordenadas por um Coordenador eleito entre e pelos seus pares, que terá a função de convocar e dirigir as reuniões do órgão.

Art. 28 - Ao Conselho Deliberativo compete, em especial:

I. Apreciar e deliberar sobre as normas regulamentares e os reajustes dos valores da contribuição dos associados e da joia de admissão, estabelecidos pela Diretoria;

II. Emitir parecer sobre as matérias que forem propostas por seus membros ou encaminhadas pelo Conselho Superior, Diretoria, Conselho Fiscal, Conselhos Permanentes ou Órgãos Consultivos da Associação;

III. Autorizar, juntamente com o Conselho Superior, contratos com valor anual superior a 20% (vinte por cento) da receita total da entidade no ano anterior;

IV. Decidir sobre recursos apresentados frente a atos da Diretoria atinentes a admissão, suspensão, desligamento ou exclusão de associado do Quadro Social;

V. Conduzir o processo eleitoral;

VI. Homologar a chapa registrada, com a proclamação dos eleitos, no caso da eleição simplificada.

Art. 29 - O Conselho Deliberativo reúne-se ordinariamente a cada trimestre por convocação do seu Coordenador, com antecedência mínima de 5 (cinco) dias.

§ 1º. O Conselho Deliberativo reúne-se extraordinariamente por convocação do Presidente da Associação, do seu Coordenador ou de 5 (cinco) de seus integrantes, com antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas.

§ 2º. Das convocações deverá constar a ordem do dia.

§ 3º. O Conselho Deliberativo reúne-se com qualquer número, podendo deliberar com no mínimo 10 (dez) de seus integrantes, por maioria de votos e, no caso de empate, pelo voto de desempate de quem esteja presidindo a sessão.

§ 4º. Os membros do Conselho Superior poderão participar das reuniões do Conselho Deliberativo, sem direito a voto.

## SEÇÃO IV

### DIRETORIA

Art. 30 – A Diretoria, órgão executivo da Associação, é constituída por 1 (um) Presidente e 24 (vinte e quatro) Vice-Presidentes, eleitos pelo sufrágio direto e secreto dos associados.

Art. 31 - À Diretoria cabe administrar a Associação, cumprindo e fazendo cumprir este Estatuto, as deliberações da Assembleia e do Conselho Superior.

Parágrafo único. Incumbe em especial à Diretoria, em conformidade com as diretrizes da entidade:

I. Formular propostas de diretrizes e de planejamento estratégico da entidade, encaminhando-as à apreciação e deliberação do Conselho Superior;

II. Estabelecer a estrutura orgânica e funcional da Associação, determinando as funções e vencimentos, adequada ao cumprimento dos planos, projetos e orçamento;

III. Autorizar a contratação, rescisão ou desligamento de funcionários, colaboradores, assessores, empresas e profissionais especializados;

IV. Desenvolver através do quadro funcional, assessorias e profissionais especializados, novos produtos e procedimentos que proporcionem resultados à Associação e serviços aos Associados;

V. Estabelecer diretrizes aos diversos Conselhos Permanentes e assessorias, bem como à formalização de parcerias;

VI. Gerenciar projetos e contratos da Associação para aquisição de meios, recursos, serviços operacionais, desenvolvimento de produtos, feiras, exposições, cursos, operacionalização de vendas, terceirizações e tudo que for necessário para o cumprimento do planejamento estratégico e operacional;

VII. Elaborar demonstrações financeiras, inventários, prestações de contas, propostas orçamentárias e relatórios a serem apresentados à Assembleia Geral Ordinária, submetendo-os antes a parecer do Conselho Fiscal e a aprovação do Conselho Superior;

VIII. Fixar e reajustar os valores da joia de admissão e contribuição dos associados, submetendo-os a homologação pelo Conselho Deliberativo;

IX. Decidir sobre a exclusão, admissão, suspensão, concessão de desligamento de associado;

X. Convocar Assembleia Geral Extraordinária.

Art. 32 - A Diretoria reúne-se ordinariamente 1 (uma) vez por mês, por convocação da Presidência da Associação, com antecedência mínima de 5 (cinco) dias.

§ 1º. A Diretoria reúne-se extraordinariamente por convocação da Presidência da Associação, com antecedência mínima de 48(quarenta e oito) horas.

§ 2º. Das convocações deverá constar a ordem do dia.

§ 3º. A Diretoria reúne-se com qualquer número, podendo deliberar com no mínimo 10 (dez) de seus integrantes, por maioria de votos e, no caso de empate, pelo voto de desempate de quem esteja presidindo a sessão.

Art. 33 - Ao Presidente compete exercer a direção da Associação, auxiliado pelos Vice- Presidentes.

Parágrafo único. Incumbe em especial ao Presidente:

I. Representar a Associação em juízo ou fora dele;

II. Designar as atribuições dos Vice-Presidentes que não tenham suas funções prescritas no Estatuto;

III. Em conjunto com o Vice-Presidente designado:

a) contrair obrigações, assinar títulos de crédito, ordens de pagamentos e atos correlatos;

b) constituir mandatários ou procuradores da Associação, especificando-se no mandato o prazo e atos que podem ser praticados;

IV. Convocar a Diretoria e, quando julgar necessário, qualquer um dos Conselhos e demais órgãos da entidade, estabelecendo a respectiva pauta de assuntos;

V. Presidir os trabalhos da Diretoria, com voto de qualidade, e tomar todas as providências que entenda necessárias ao interesse da entidade, submetendo-as ao referendado dos órgãos competentes, se for o caso;

VI. Dar comando executivo às decisões da Diretoria, definindo prazos e responsabilidades;

VII. Contrair obrigações, assinar títulos de crédito, ordens de pagamentos e atos correlatos, em conjunto com o Vice- Presidente designado;

VIII. Nomear procuradores ad judicio;

IX. Designar representantes da entidade junto a outras instituições ou eventos, submetendo a designação à Diretoria para referendado, cujas representações serão transitórias, encerrando-se com o término da gestão ou revogação pela própria presidência;

X. Dar cumprimento às deliberações tomadas pela Assembleia Geral, Conselho Superior, Conselho Deliberativo, Diretoria ou Conselho Fiscal em razão das suas respectivas competências;

XI. Designar grupo de estudos ou comissões para a orientação e desenvolvimento do planejamento e do orçamento da entidade;

XII. Solicitar estudos e pareceres ao Conselho Deliberativo e aos Conselhos Permanentes.

Art. 34 - Compete aos 5 (cinco) primeiros Vice-Presidentes, na ordem em que estiverem colocados, em especial:

I. Substituírem, na ordem da eleição, o Presidente em seus impedimentos e licenças;

II. Substituírem-se reciprocamente, em suas faltas e impedimentos, observado o disposto no inciso anterior.

III. Exercerem as atribuições determinadas pelo Presidente;

IV. Cooperarem com o Presidente no exercício de suas atribuições;

V. Nomearem, dois deles conjuntamente, procuradores “adjuditia”, quando tal prerrogativa não puder ser exercida pelo presidente em razão de ausência.

Art. 35 - Ao sexto Vice-Presidente compete a função de Secretário, com a incumbência de coordenar as reuniões da Diretoria, procedendo a leitura da ata e expediente, superintendendo os serviços de secretaria, biblioteca e comunicação entre os demais órgãos e serviços da Associação, principalmente os relativos à organização dos arquivos de documentos.

Art. 36 - Ao sétimo Vice-Presidente compete substituir o sexto e cooperar com este para plena e perfeita execução das tarefas da secretaria.

Art. 37 - Ao oitavo Vice-Presidente compete cooperar com os seus companheiros da secretaria e substituir o sétimo em seus impedimentos.

Art. 38 - Ao nono e décimo Vice-Presidentes competem, respectivamente, as funções de primeiro e segundo Tesoureiro, incumbindo-lhes superintender os serviços da Tesouraria, visando e assinando os documentos relativos ao movimento da caixa e, em conjunto com o Presidente, assinar cheques, títulos e documentos que envolvam responsabilidade pecuniária para a Associação.

Art. 39 – A Diretoria manterá como órgãos auxiliares da administração da entidade Conselhos Permanentes ou Temporários, nomeando os seus integrantes, designando os seus Coordenadores preferencialmente dentre os Vice-Presidentes e estabelecendo os respectivos regimentos.

Art. 40 - Os Conselhos Permanentes serão os seguintes:

- I. Conselho Político;
- II. Conselho Diretor de Serviços;
- III. Conselho de Comércio Exterior;
- IV. Conselho das Câmaras Setoriais;
- V. Conselho de Bairros;
- VI. Conselho da Mulher Executiva;
- VII. Conselho de Jovens Empresários;
- VIII. Conselho de Ação para a Sustentabilidade Empresarial;
- IX. Conselho de Defesa Social;
- X. Conselho de Desenvolvimento do Quadro Social.

## SEÇÃO V

### CONSELHO FISCAL

Art. 41- O Conselho Fiscal é órgão de assessoramento da entidade, constituído por 3 (três) membros titulares e 3 (três) membros suplentes, eleitos pelo sufrágio direto e secreto dos associados.

§ 1º. Ocorrendo vaga de membro titular, assumirá o primeiro membro suplente do Conselho Fiscal, e não mais havendo membros suplentes para assumir aplicar-se-á o disposto no art. 24, inciso IV, deste estatuto.

§ 2º. O Conselho Fiscal terá suas atividades coordenadas por um Coordenador eleito entre e pelos seus pares, que terá a função de convocar e dirigir as reuniões do órgão.

Art. 42 - Ao Conselho Fiscal compete:

- I. Fiscalizar e examinar os documentos e livros de escrituração da entidade;
- II. Apreciar os balancetes, relatórios de desempenho financeiro e de operações patrimoniais realizadas, apresentados pela Diretoria, opinando a respeito e emitindo pareceres para apreciação dos órgãos competentes da entidade;
- III. Verificar o balanço e prestação de contas que acompanham o relatório anual de atividades da Diretoria, encaminhando seus respectivos pareceres à consideração do Conselho Superior e que serão encaminhados à apreciação da Assembleia Geral da entidade;
- IV. Solicitar à Diretoria, sempre que se fizer necessário, esclarecimentos sobre documentos comprobatórios de receitas e de despesas, bem assim a contratação de empresa de auditoria que indicar.

Art. 43 - O Conselho Fiscal se reunirá ordinariamente 4 (quatro) vezes por ano e, extraordinariamente, sempre que necessário, convocado por qualquer um de seus membros titulares, pela Diretoria, pelo Conselho Superior ou pelo Conselho Deliberativo.

Art. 44 - A convocação das reuniões do Conselho será feita, com antecedência mínima de 5 (cinco) dias, mediante correspondência pessoal aos seus integrantes, com pauta dos assuntos a serem tratados.

## CAPITULO IV

### ÓRGÃOS CONSULTIVOS

Art. 45 - Além daqueles órgãos consultivos que forem criados nos termos deste Estatuto, são órgãos consultivos da Associação as Câmaras Setoriais.

§ 1º. Os órgãos consultivos terão regulamento próprio.

§ 2º. O órgão criado de acordo com este artigo terá o ato de sua constituição registrado no competente Registro de Títulos e Documentos.

## CAPÍTULO V

### DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 46 - A Associação só poderá ser dissolvida por deliberação em Assembleia Geral Extraordinária com a presença da maioria absoluta dos associados, que decidirão sobre o destino do patrimônio social.

Art. 47 - Os associados não respondem, nem subsidiariamente, pelas obrigações da Associação.

Art. 48 - É vedado à Associação tratar de assuntos político-partidários e religiosos, e bem assim aos associados, no recinto social.

Parágrafo único. É vedado aos membros da Diretoria de, no exercício dos seus mandatos, concorrerem a cargo eletivo ou, sendo eleito, permanecerem no exercício da direção da entidade; é, também vedado aos membros da Diretoria permanecer no exercício da direção da entidade se nomeado para cargo público, a exceção de cargo de representação da Associação.

## CAPÍTULO VI

### DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Art. 49 - As alterações ao presente Estatuto aprovadas pela Assembleia Geral Extraordinária realizada no dia 15 de abril de 2010, entrarão em vigor no dia 1º de maio de 2010, devendo ser arquivadas junto ao Cartório de Registro competente.



## ANEXO AO ESTATUTO

“Dispõe sobre as eleições para Conselho Superior, Conselho Deliberativo, Diretoria e Conselho Fiscal”.

### CAPÍTULO I

#### ELEIÇÕES

Art. 1º - Consoante prevê o art. 16, item II, do Estatuto, as eleições para o Conselho Superior, Conselho Deliberativo, Diretoria e Conselho Fiscal da Associação Comercial do Paraná serão realizadas durante Assembleia Geral, que se reunirá de forma ordinária na segunda quinzena do mês de junho, de 2 (dois) em 2 (dois) anos.

Art. 2º - Até 30 (trinta) dias antes do pleito serão admitidos os registros de chapas completas, com a indicação dos nomes de candidatos ao Conselho Superior, ao Conselho Deliberativo e a Diretoria.

§ 1º. O pedido de registro de chapa deverá ser subscrito por, no mínimo, 50 (cinquenta) associados, e do registro, quando requerida, fornecer-se-á certidão.

§ 2º. O pedido deverá ser apresentado na secretaria da Associação.

§ 3º. Cada associado poderá assinar somente 1 (um) pedido de registro de chapa.

§ 4º. Até o segundo dia imediato ao encerramento do prazo que alude este artigo, a relação das chapas será publicada em jornal de grande circulação diária.

§ 5º. As chapas distinguir-se-ão, uma das outras, pela numeração recebida no ato do registro e pela legenda.

§ 6º. O registro de chapa poderá ser impugnado por, no mínimo, 10 (dez) associados, no gozo dos seus direitos sociais, até o décimo dia a contar da data do encerramento do prazo para o respectivo registro. Da impugnação será dado conhecimento à chapa, na pessoa de qualquer um dos requerentes do registro, que terá 5 (cinco) dias para responder.

§ 7º. Caberá ao Conselho Deliberativo decidir sobre o registro das chapas e sobre as impugnações no prazo de até 10 (dez) dias antes da realização das

eleições, com ciência imediata de sua deliberação. De sua decisão caberá recurso, para a Assembleia Geral.

Art. 3º - As cédulas referentes as chapas registradas deverão ser impressas em papel branco, trazendo com clareza o nome do candidato a Presidente.

## CAPÍTULO II

### MESAS ELEITORAIS

Art. 4º - Após o encerramento do prazo do registro de chapas, o Conselho Deliberativo constituirá as mesas eleitorais e indicará o local ou locais onde se instalarão as seções de votação.

Parágrafo único. As eleições poderão se realizar na sede social da Associação bem como em locais situados nos bairros da Cidade.

Art. 5º - As mesas eleitorais serão compostas por 1 (um) presidente e 2 (dois) mesários, todos escolhidos pelo Conselho Deliberativo, dentre os associados com direito de voto.

§ 1º. Será escolhido também número suficiente de suplentes, sem vinculação a qualquer mesa eleitoral, para suprirem os elementos das mesas que expressamente renunciarem ou não se apresentarem na hora da instalação.

§ 2º. Na falta do Presidente designado, assumirá a Presidência o mesário mais idoso, convocando-se um suplente para completar a mesa.

§ 3º. Na hipótese do não comparecimento dos mesários, o Presidente, querendo dar imediato início aos trabalhos, completará a mesa com a escolha de 2 (dois) eleitores presentes, até que cheguem os suplentes convocados.

§ 4º. As mesas eleitorais poderão funcionar com 2 (dois) membros, 1 (um) dos quais necessariamente será o Presidente, com poderes para resolver qualquer dúvida.

Art. 6º - Cada candidato a Presidente, ou por ele o primeiro signatário do pedido de registro de chapa, poderá designar associados, um junto a cada mesa eleitoral, para funcionar como seu fiscal, quer na fase de votação, como na de apuração de votos.

Art. 7º - Cada mesa resolverá, por seu Presidente, as questões de ordem e as impugnações dos fiscais.

### CAPÍTULO III

#### VOTAÇÃO

Art. 8º - A seção eleitoral instalar-se-á às 9 (nove) horas do dia marcado para as eleições, em local previamente designado.

Art. 9º - As mesas eleitorais darão início a recepção de votos às 10 (dez) horas e encerrarão esse trabalho às 19 (dezenove) horas, funcionando ininterruptamente.

Parágrafo único. O período de funcionamento referido neste artigo poderá ser ampliado por tempo não superior a 2 (duas) horas, por determinação do Presidente da mesa, se assim julgar necessário.

Art. 10 - Poderão votar e ser votados os associados que estiverem em pleno gozo de seus direitos, desde que admitidos ao quadro social há mais de 90 (noventa) dias.

Art. 11 – A mesa eleitoral verificará a identidade dos votantes e receberá suas assinaturas em folhas especiais, rubricadas pelos componentes da mesa.

Art. 12 - As empresas associadas exercerão o direito de voto por intermédio de seu respectivo representante legal.

Parágrafo único. Considera-se equiparado a representante legal o procurador investido de poderes ad negotia ou de representação geral da empresa, cujo instrumento deverá ser exibido no ato.

Art. 13 - Não é permitido o voto por procuração ou por correspondência.

Art. 14 - A eleição se processará pelo sistema de voto secreto e, para isso, cada associado, ao se apresentar para votar, receberá a cédula única rubricada pelo Presidente da respectiva mesa eleitoral. Em seguida, recolher-se-á à cabine indevassável, onde marcará com um “X” no lugar apropriado a legenda de sua preferência, depositando-a a seguir na urna que estará à vista de todos. Serão nulos

os votos que, além do “X” no lugar apropriado, apresentarem quaisquer outros sinais.

Art. 15 - Ao se esgotar o período destinado à votação, o Presidente declarará encerrados esses trabalhos permitindo votar, porém, aqueles eleitores presentes na hora do encerramento e cujos nomes foram anotados.

Parágrafo único. A cédula única deve ser impressa em papel branco, trazendo com clareza os números de registro e respectiva legenda.

## CAPÍTULO IV

### APURAÇÃO

Art. 16 – A apuração dos votos far-se-á pelas próprias mesas eleitorais, imediatamente após o encerramento.

Parágrafo único. Para os trabalhos de apuração, que serão públicos, a mesa poderá convidar associados para servirem de escrutinadores.

Art. 17 - Não serão computados os votos expressos em cédulas que:

I. Contiverem chapas não registradas;

II. Contiverem nomes de candidatos não registrados;

III. Contiverem quaisquer sinais que, a juízo das mesas, possibilitem a identificação dos votantes.

Art. 18 - Encerrados os trabalhos, o Presidente da mesa determinará a lavratura de ata sucinta, em que fique consignado o resultado da apuração.

Art. 19 - Concluídos os trabalhos de apuração das diversas mesas, se mais de uma houver sido instalada, os Presidentes se reunirão sob a Presidência da primeira mesa e onde esta estiver instalada, e somarão os resultados parciais, lavrando-se imediatamente uma ata geral, que será assinada pelos Presidentes das mesas e pelos presentes que o desejarem.

Art. 20 - Terminada a apuração geral pela forma estabelecida no artigo anterior, o Presidente da primeira mesa fará a leitura dos resultados constantes da ata e proclamará eleito os mais votados.

Art. 21 - Das decisões das mesas eleitorais cabe, no prazo de 5 (cinco) dias, recurso sem efeito suspensivo para a Assembleia Geral que será especialmente convocada dentro de 8 (oito) dias.

§ 1º. Se o recurso versar sobre o número de votos que não possa alterar o resultado geral da eleição, o Presidente deixará de convocar a Assembleia Geral e determinará o arquivamento do recurso.

§ 2º. Julgado procedente o recurso, a Assembleia Geral resolverá sobre a forma de sanar as irregularidades que o provocaram.

## CAPÍTULO V

### ELEIÇÃO SIMPLIFICADA

Art. 22 - No caso de ter sido registrada apenas 1 (uma) chapa, ficam dispensadas as formalidades previstas nos arts. 4º a 21, reunindo-se o Conselho Deliberativo, dentro de 10 (dez) dias após o encerramento do prazo de registro, a fim de verificado o cumprimento das exigências prescritas neste Estatuto, homologar a chapa registrada e proclamar eleitos os seus componentes.

Art. 23 - A critério do Conselho Deliberativo, nas eleições da Associação Comercial do Paraná poderá ser utilizado o sistema eleitoral eletrônico dos Tribunais Eleitorais, observando-se r